

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity  
Employee Motivation and Employee's Benefits

Student: Pavla Velčovská  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Pavla Velčovská**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 01 Ekonomika podniku  
Téma: Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity  
Employee Motivation and Employee's Benefits

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska motivace
  3. Zaměstnanecké benefity
  4. Popis a analýza situace v konkrétním podniku
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

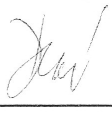
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

---

Pavla Velčovská

Upřímně děkuji paní Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za vedení při vypracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Věře Martinkové, která mi věnovala svůj čas a pomáhala mi v získávání potřebných informací o společnosti Brose CZ spol. s r.o., jež byly důležité pro vypracování této práce.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska motivace .....	10
1.1 Co je motivace .....	10
1.2 Proces motivace .....	10
1.3 Motivy.....	11
1.4 Typy motivace .....	13
1.5 Teorie motivace .....	14
1.5.1 Teorie instrumentality.....	14
1.5.2 Teorie zaměřené na obsah.....	15
1.5.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	15
1.5.2.2 Alderferova ERG teorie .....	17
1.5.2.3 McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci .....	17
1.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model .....	18
1.5.3 Teorie zaměřené na proces .....	19
1.5.3.1 Expektační teorie .....	19
1.5.3.2 Teorie cíle .....	20
1.5.3.3 Teorie spravedlnosti.....	20
1.6 Vztah mezi motivací a výkonem .....	21
1.7 Motivace a peníze .....	21
1.8 Motivační strategie .....	22
1.9 Motivace zaměstnanců v době útlumu.....	23
2 Zaměstnanecké benefity .....	24
2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů .....	24
2.2 Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů .....	24
2.3 Výhody poskytování benefitů pro zaměstnavatele .....	25
2.4 Výhody poskytovaných benefitů pro zaměstnance .....	25
2.5 Členění zaměstnaneckých benefitů v USA a v Evropě .....	25
2.6 Aplikace benefitů ve firmě může probíhat .....	26
2.7 Systém volitelných zaměstnaneckých benefitů .....	27
2.8 Výhody cafeteria systému.....	27
2.9 Nevýhody cafeteria systému .....	27
2.10 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých benefitů .....	28

2.11	Čtvrtina zaměstnavatelů nabízí volný výběr benefitů.....	29
2.12	Typy zaměstnaneckých výhod.....	30
2.13	Nejlepší benefity v práci jsou peníze a volno navíc .....	35
2.14	Vyšší zdanění některých benefitů .....	36
3	Popis a analýza situace v konkrétním podniku .....	37
3.1	Charakteristika společnosti .....	37
3.2	Skupina Brose .....	37
3.3	Historie společnosti.....	38
3.4	Výrobky .....	39
3.4.1	Výrobky divize polohovadel sedadel.....	39
3.4.2	Výrobky divize uzamykacích systémů .....	40
3.4.3	Výrobky divize zvedáčů oken.....	41
3.5	Cíle závodu Kopřivnice .....	41
3.6	Opatření ve společnosti ke zvýšení motivace zaměstnanců .....	42
3.7	Zaměstnanecké benefity poskytované ve společnosti Brose CZ .....	43
3.8	Vyhodnocení dotazníku .....	49
3.8.1	Shrnutí dotazníkového šetření .....	55
3.8.2	Silné a slabé stránky .....	56
3.4.3	Návrhy a doporučení.....	57
	Závěr .....	61
	Seznam použité literatury .....	63
	Seznam zkratk	
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

## Úvod

V zájmu každé firmy je mít kvalitní a spokojené zaměstnance. Kvalitu zaměstnanců může firma ovlivnit už při výběrovém řízení. Spokojenost zaměstnanců se utváří během práce ve firmě, proto je důležité, aby se zaměstnanci cítili ve firmě dobře. Dobře motivovaný zaměstnanec je zároveň spokojeným zaměstnancem, dokáže podat lepší pracovní výsledky a tím se podílí na růstu podniku. Motivace není jenom o motivování výrobních dělníků, aby toho co nejvíce vyrobili. Důležité je umět motivovat plošně všechny zaměstnance podniku. Například nemotivovaný nebo špatným způsobem motivovaný marketingový zaměstnanec může být pro firmu velice problémový. V dnešní době, kdy je přesycen trh značným množstvím výrobků, se stává čím dál důležitější umět prodat, než umět vyrobit.

Firmy se snaží v dnešní době snižovat náklady. Mnohdy stojí před rozhodnutím, zda zaměstnance propustit nebo zrušit některé zaměstnanecké benefity. Prozíravý zaměstnavatel se však snaží myslet i na budoucí vývoj firmy a budovat pozici pro růst hodnoty firmy. Je to velice důležité rozhodnutí o zrušení či zachování benefitů, protože zaměstnanecké benefity mohou udržet ve firmě kvalitní zaměstnance, a také přinést daňové úspory podniku. Změna systému benefitů je jednou z variant, jak zaměstnance motivovat a udržet si ty zaměstnance, kteří jsou pro firmu klíčoví a tak docílit snížení nákladů. Snížit nákladovost benefitů lze například vyměněním dražších benefitů za levnější při zachování stejné spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Firmy si často nemohou dovolit vyplácet vysoké platy, a tak se tuto skutečnost snaží vynahradit poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Benefity slouží nejen k ohodnocení vykonané práce, ale také jsou nástrojem motivace pro stávající zaměstnance. Firma by se měla zaměřovat na zjišťování potřeb, přání a zájmů zaměstnanců, aby mohla docílit sestavení vhodného a účinného systému zaměstnaneckých benefitů.

Bakalářská práce je členěna do tří kapitol. V první kapitole jsou vymezena teoretická východiska motivace a prezentovány teorie motivace – teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Je zde také zahrnut popis vztahu mezi motivací a výkonem, motivační strategii a motivaci zaměstnanců v době útlumu. Druhá kapitola je věnována zaměstnaneckým benefitům. Nejprve jsou vysvětleny základní pojmy – benefity, cíle, výhody a způsoby poskytování benefitů. Dále je popsáno členění zaměstnaneckých

benefitů u nás a ve světě a popsán celkový systém. V závěru dané kapitoly jsou jmenovány benefity poskytované v ČR. Třetí kapitola se zaměřuje na praktické pojetí. Je zde zahrnuta celková charakteristika konkrétní společnosti, systém motivace a poskytování benefitů v této společnosti. V závěru jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření týkající se zaměstnaneckých benefitů a jejich spokojenosti s nimi.

Cílem bakalářské práce je analýza zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců konkrétní firmy. Prostředkem analýzy je dotazníková metoda. Na základě získaných údajů bude provedeno vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců se stávajícími benefity, případně bude navrženo zlepšení v systému poskytování zaměstnaneckých výhod a doporučeny vhodné poukázky pro zaměstnance.



# 1 Teoretická východiska motivace

Motivační teorie se zabývají procesem motivování a procesem utváření motivací. Vysvětlují, proč se jedinec při práci určitým způsobem chová, proč vyvíjí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž také popisují to, co mohou organizace udělat pro motivaci lidí, aby uplatnili své schopnosti a dovednosti a vyvinuli úsilí způsobem, který zlepší splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. [1]

## 1.1 Co je motivace

Motivace je ochota vynaložit úsilí pro dosažení cílů organizace. Tyto cíle jsou podmíněny tím, že člověk současně uspokojí své potřeby. Motivace je úsilí vynaložená na dosažení jakýchkoliv cílů. Při zaměření na chování ve vztahu k práci jsou důležité tyto následující prvky: úsilí, cíle a potřeby.

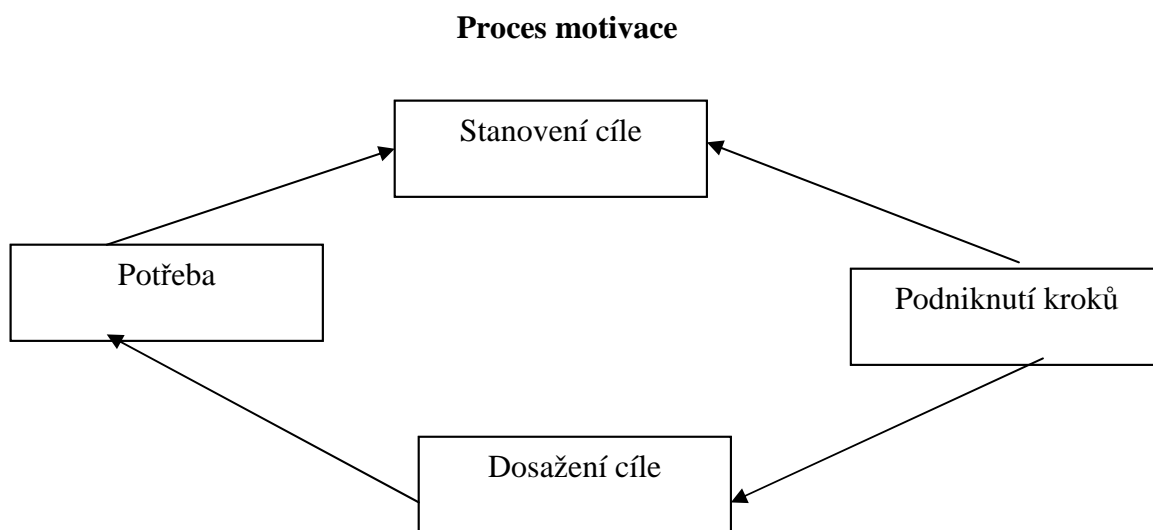
Úsilí vyjadřuje míru intenzity nebo vnitřní síly. Motivovaný člověk usiluje velmi silně. Ale vysoká úroveň úsilí nemusí vést k vysoké výkonnosti, pokud je zaměřeno jiným směrem, než na cíle organizace. Musíme si uvědomit, že kvalita úsilí je stejně důležitá jako jeho intenzita. Motivace je také proces uspokojování potřeb. Potřeby jsou vnitřním stavem, který povede k tomu, že určité výstupy jsou žádoucí. Neuspokojené potřeby navozují napětí, které stimuluje vnitřní síly jednotlivce. Tyto vnitřní síly způsobují chování směřované k dosažení konkrétních cílů. Po dosažení těchto cílů jsou potřeby uspokojeny a napětí se uvolní. [8]

## 1.2 Proces motivace

Proces motivace můžeme zobrazit tak, jak je tomu na obrázku č. 1. Tento model ukazuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby utvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Potom jsou určeny cíle, které uspokojí tyto potřeby a přání. Jsou zvoleny cesty nebo způsoby chování, od nichž se předpokládá, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, daná potřeba je uspokojena. Nastává však pravděpodobnost, že chování, které vedlo k cíli, se

zopakuje v případě podobné potřeby. Pokud cíle není dosaženo, pravděpodobnost opakování těchto kroků se v budoucnu zmenšuje. Tento uvedený proces opakování úspěšného chování nebo kroků se jmenuje upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951). [2]

Obrázek č. 1



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

### 1.3 Motivy

Existuje jedenáct motivů lidského chování, formálně se dají rozdělit do pěti motivačních skupin:

- orientační motivy
- existenční motivy
- adaptační motivy
- motivy očekávání
- herní motivy

Jednotlivé kategorie jsou formálně vytvořeny tak, že motivy v jednotlivých kategoriích vykazují společné znaky. Takových různých formálních uskupení existuje velká řada. Pro vlastní motivaci v manažerské praxi nemá dané uskupení žádný význam. Opravdu důležité je pochopení obsahu jednotlivých motivů a zapamatování si jejich relativních sil na lidské chování. [11]

### **Orientační motivy**

Předmětem běžných psychiatrických mentálních testů je zkoumání jak se testovaná osoba dovede orientovat v tom, kdo je a jak se dovede orientovat v prostoru a čase. Orientace v tom, kdo jsme, je velmi stabilní. Sebeorientace je spojena s pojmy jako je sebekontrola, sebeúcta, sebeuvědomění a sebevědomí. Dobrá orientace v prostoru člověku umožňuje přizpůsobit své chování danému prostředí, ve kterém se právě nachází. [11]

### **Existenční motivy**

Abraham Maslow uvedl, že základní potřeby jako je jídlo, dýchání, přístřešek a samostatné přežití, tj. potřeba jídla, pití a potřeba dýchat, tvoří základ lidských potřeb. Funkčnost existenčních motivů se stává patrnou zejména v době, jestliže jsou z vnější strany ohroženy. V případě nedostatečného naplnění potřeb člověk usiluje o jejich naplnění. [11]

### **Adaptační motivy**

Slovo „adaptace“ je spojováno se slovem schopnost. Biologické organismy mají schopnost přizpůsobit se změněným vnějším podmínkám. Adaptační motiv bývá velmi silný, často převyšují i motiv fyzické existence. Při snaze o přizpůsobení svého chování skupině či jednotlivci člověk občas přijímá i zdraví škodlivé návyky. [11]

### **Motivy očekávání**

Očekávání se zaměřuje na budoucnost. Často je spojováno s pocity naděje, přesvědčení a víry. To, že jedinec očekává, že bude něco lépe, než je to teď, jej motivuje. Najdou se však i lidé, kteří se dívají do budoucnosti se skepsí a jsou lidé, jejichž pohled je výrazně optimistický. Obecně nelze říci, že jeden z pohledů na budoucnost je lepší nebo horší. Velmi záleží na konkrétní situaci. Z obecného hlediska je nejlepší pohled ten, který je nejúplnější. Vhodné je vidět jak případné problémy, tak i potenciální přínosy. [11]

## **Herní motivy**

Herní motiv se u lidí nejčastěji objevuje od období sedmi let, kdy se ve spojení s hrou začíná objevovat i motiv teritoriální: začíná nabírat na síle pocit vítězství. Přestože hra byla přiřazena k motivům, není hra jako motiv ještě dostatečně prozkoumána. [11]

## **1.4 Typy motivace**

Pomocí dvou cest lze dojít k pracovní motivaci. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění stanovených cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni prostřednictvím metod jako je povyšování, pochvala, odměňování atd.

Podle Herzberga a kol. existují dva typy motivace.

**Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí. Tyto faktory ovlivňují lidi tak, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitou cestou. Již zmíněné faktory tvoří odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, a že práce je pro nás důležitá), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá a motivující práce a příležitost k funkčnímu postupu.

**Vnější motivace** – faktory nesubjektivní povahy, konané pro člověka, aby byl motivován. Mohou to být odměny jako např. zvýšení platu, povýšení nebo pochvala nebo také tresty jako např. disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu.

Vnější motivátory nemusejí působit dlouhodobě, avšak mohou mít výrazný účinek. Vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, budou mít větší a dlouhodobější účinek, protože se jedná o součást jedince. [1,2]

## 1.5 Teorie motivace

Zabývají se procesem motivování, procesem utváření motivací, vysvětlují, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v určitém směru. Tyto teorie motivace pomáhají organizacím povzbuzovat lidi a posilovat jejich motivaci. [12]

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace.

- Teorie instrumentality – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) jsou určeny jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo jednali určitým způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah – zdůrazňují, že motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Tato teorie je známá jako teorie potřeb.
- Teorie zaměřené na proces – specializují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). [2]

### 1.5.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je představa, že pokud se udělá jedna věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tato teorie tvrdí, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tudíž závislé přímo na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své základy v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911).

V dnešní době je tento přístup také široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Avšak je založen výhradně na systému vnější kontroly a nebere v úvahu řadu dalších lidských potřeb. Také nepřipouští skutečnosti, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi zaměstnanci organizace. [1]

### 1.5.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba navozuje napětí a stav, který není v rovnováze. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu. Musí být zvolen způsob chování, který povede k dosažení určitého cíle. Proto neuspokojené potřeby motivují každé další chování.

Teorii potřeb vytvořili:

- Maslow (1954) uvedl koncepci hierarchie potřeb představujících základ osobnosti
- Alderfer (1975) zpracoval jednodušší a pružnější model třech základních potřeb (ERG teorie)
- McClelland (1975) definoval tři potřeby, jež motivují manažery. Souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti
- Herzberg (1957) navrhl dvoufaktorový model potřeb za účelem zjištění těch aspektů pracovního prostředí, které motivují jedince. Herzberg také definoval řadu základních potřeb [1,2]

#### 1.5.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je ukryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

- 1) fyziologické potřeby: jídlo, pití, sexuální uspokojení, přístřeší
- 2) potřeba bezpečí: jistota, ochrana před citovými nebo fyzickými útrapami, jistota, že fyziologické potřeby budou zajištěny
- 3) společenské potřeby: sounáležitosti, citové vztahy, akceptování lidmi a přátelství

- 4) potřeba úcty a uznání: vnitřní faktory úcty, jako jsou samostatnost, seberešpektování a uspokojení vnějších faktorů úcty jako jsou uznání, status a pozornost
- 5) potřeba seberealizace: rozvoj, docílení určitého potenciálu, sebeuspokojení, snaha být tím, pro co máme schopnosti [8]

Obrázek č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Maslow tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována vyšší úroveň. Jestliže je určitá úroveň potřeb uspokojena, přestává být impulsem motivace. Je-li potřeba z větší části uspokojena, stává se z hlediska motivace dominantní vyšší úroveň. Maslowa teorie motivace tvrdí, že i když nejsou potřeby nikdy zcela uspokojeny, ty, které jsou uspokojeny z větší části, ztrácejí své motivační působení. Pokud chceme někoho motivovat podle Maslowa, potřebujeme zjistit, na které úrovni se v hierarchii potřeb nachází a zaměřit se na úroveň, která je vyšší. Manažeři, kteří postupují podle Maslowy teorie, by měli přizpůsobovat své postupy tak, aby potřeby zaměstnanců mohly být postupně uspokojovány. [8]

### 1.5.2.2 Alderferova ERG teorie

ERG teorie se zabývá subjektivními stavy uspokojení a přání. Jedná se o uspokojení výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli to, co chtěli. Přání je subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby, týkajícího se přání, potřeb, motivů a preferencí. Na základě „teorie otevřeného systému“ Alderfer definoval teorii lidských potřeb, v níž se nacházejí tři hlavní kategorie potřeb.

- 1) Potřeby existenční – odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu, energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu v určitém rozmezí s ohledem na opatřování si určitých materiálových předmětů. Hlad a žízeň znázorňují nedostatek a jsou existenčními potřebami.
- 2) Potřeby vztahové – přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se přizpůsobovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základním smyslem vztahových potřeb, je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptace, potvrzení, pochopení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- 3) Potřeby růstové – vznikají v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. [1]

### 1.5.2.3 McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci

McClelland (1975) vytvořil klasifikaci potřeb na základě studia manažerů. Definoval tři nejdůležitější potřeby:

- 1) potřebu výkonu (úspěchu) – vysvětluje jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními
- 2) potřebu spojenectví – chápe jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi
- 3) potřebu moci – definuje jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi



Potřeba výkonu, spojenectví a moci mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. V mnoha nižších a středních manažerských funkcích je vysoká potřeba výkonu důležitá zejména pro úspěch a v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitější zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. [1]

#### 1.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie motivačních a hygienických faktorů Fredericka Herzberga říká, že existují vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory jsou spjaté s pracovní spokojeností a motivací a vnější faktory jsou spíše spjaté s pracovní nespokojeností. Herzberg zkoumal na základě položené otázky, jestli vztah jednotlivců k práci je základem a zda jejich přístup k práci určuje úspěch nebo neúspěch. Daná otázka zněla: „Co lidé očekávají od práce, kterou vykonávají?“ Ptal se zaměstnanců na podrobný popis situace, kdy se ve své práci cítí mimořádně dobře či špatně.

Výsledky tohoto zkoumání jsou shrnuty v tabulce č. 1. Na základě svého výzkumu dospěl Herzberg k závěru, že odpovědi osob, které byly spokojeny s prací, byly podstatně odlišné od odpovědí těch, kteří se v práci cítili špatně. Když se lidé cítí ve svojí práci dobře, potom to přičítají sobě samým. Pokud jsou však nespokojeni, zaměřují se na vnější vlivy. Tyto vnější vlivy mohou být např. firemní politika, vedení, pracovní podmínky a mezilidské vztahy.

Tabulka č. 1

#### Dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů

Motivační faktory	Hygienické vlivy
dosažení něčeho	vedení, dohled
uznání	firemní politika
práce jako taková	vztahy s nadřízeným
odpovědnost	vztahy s podřízenými
obohacení práce	pracovní podmínky
růst, rozvoj	mzda
Extrémní uspokojení	Neutralita      Zásadní neuspokojení

Zdroj: ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. [8]

Faktory, které vedou zaměstnance ke spokojenosti s prací, jsou odlišné od těch, které vyvolávají nespokojenost. Pokud manažeři chtějí odstranit faktory vedoucí k nespokojenosti s prací, vytvoří pravděpodobně na pracovišti harmonii, ale nikoliv motivaci. A protože zaměstnance tedy nemotivují vnější faktory, které vyvolávají jejich nespokojenost, jsou označovány jako hygienické vlivy. Jsou-li tyto faktory přijatelné, zaměstnanci nebudou nespokojeni, ale ani spokojeni, tedy motivováni. Motivování lidí k jejich práci vyžaduje používání motivačních faktorů. [8]

### **1.5.3 Teorie zaměřené na proces**

V teoriích zaměřených na proces se bere v úvahu důraz na psychologické procesy nebo síly, ovlivňující motivaci, a také na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je chápou a interpretují.

Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) [2]

#### **1.5.3.1 Expektační teorie**

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentality formulované Vroomem (1964). Instrumentalita je chápána jako přesvědčení, že pokud děláme jednu věc, povede to k věci jiné, a očekávání je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku.

Motivace je možná pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a výsledek je považován za nástroj uspokojení potřeb. To přináší vysvětlení, proč vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je dostačující a hodnota odměny stojí za úsilí. Lze dojít také k vysvětlení, proč vnitřní motivace vyplývající z práce může být silnější než vnější motivace. Vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může spolehnout na své dosavadní zkušenosti a lépe tak odhadnout v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní výsledky. [2]

### 1.5.3.2 Teorie cíle

Určité cíle výkonnost zvyšují. Obtížné cíle, jsou-li přijaty, vedou k vyššímu výkonu než cíle snadné. Toto tvrzení je považováno za základ teorie cíle. Konkrétní cíle a cíle představující určitou výzvu jsou velmi motivující. Konkrétní a obtížné cíle vedou k vyšší úrovni výsledků než všeobecně formulované cíle typu „dělej, jak nejlépe umíš“. Konkrétnost cílů je sama o sobě specifickým stimulem.

V teorii cílů se vyskytují určité podmiňující faktory. Nelze předpokládat, že náročné a konkrétní cíle budou vést vždy k vyššímu výkonu. Kromě zpětné vazby jsou zde ještě tři další faktory. Jsou to závaznost cíle, odpovídající přesvědčení o svých schopnostech a také národní kultura. Teorie cílů stojí na předpokladu, že cíle člověk vnímá jako závazek, což může být podpořeno tím, že cíle jsou veřejně známé. Člověk má interní typ kontroly a cíle jsou zadány vykonavatelem. Čím větší má člověk sebeúctu, tím větší je jeho sebedůvěra, že daný úkol se mu podaří splnit. V náročných situacích lidé s malou sebedůvěrou pravděpodobně sníží své úsilí nebo se vzdají, zatímco ti, kteří mají vysokou sebedůvěru, budou více usilovat o zvládnutí daného úkolu.

Konkrétní a náročné cíle představují silnou motivační sílu. V rámci určitých podmínek mohou vést k vyšším výkonům. Avšak dosud není žádný důkaz o tom, zda se také zvýší spokojenost s prací. [8]

### 1.5.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají zacházení s nimi v porovnání s jinými. Spravedlivé zacházení znamená, že je s jedincem nakládáno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a jedná se vždy o porovnávání. Nejedná se o synonymum pro rovnost, která znamená nakládat se všemi stejně, protože to by bylo nespravedlivé tehdy, když si lidé zaslouhují diferencované zacházení.

Teorie spravedlnosti ve své podstatě tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a nemotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. [1]

## 1.6 Vztah mezi motivací a výkonem

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací zahrnují spravedlivý systém odměňování, vyšší plat, reálnou příležitost k povýšení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, ohleduplné řízení, zajímavé a specifické úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce. Míra uspokojení jednotlivce však závisí do značné míry na jeho vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém právě pracuje.

Nebyla prokázána žádná významná pozitivní vazba mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník nemusí být velkým pracantem a velký pracant nemusí být spokojeným pracovníkem. Někteří lidé tvrdí, že dobrý výkon vytváří uspokojení více než cokoliv jiného, ale jejich tvrzení nebylo zatím prokázáno. [2]

## 1.7 Motivace a peníze

Peníze jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce, ať už ve formě platu nebo nějaké jiné odměny.

Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz, neboť tvrdili, že jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, tak jejich obstarání nemusí mít za následek trvalou spokojenost. Toto tvrzení je uplatňováno zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějaké pobídkové složky. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou více peněz. Kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a také účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si zaměstnavatel váží jejich práce. Avšak tento pocit euforie může rychle pominout. [1]

Nelze předpokládat, že peníze motivují každého jedince stejným způsobem a ve stejné míře. Zavedení systému odměňování, které bude založené na výkonu, tudíž nezmění přes noc každého jedince ve vysoce motivovaného, aby podával vysoký výkon. Avšak peníze poskytují prostředky k dosažení různých cílů. Jestliže přicházejí pravidelně, uspokojují určité základní potřeby a nejen je. Zejména se jedná o následující výčet potřeb.

- Potřeba určité kvalitativní úrovně života a bydlení: základní potřeby jako jsou jídlo, pití a ubytování jsou v našem životě naplněny. Ovšem vyšší životní standard si může dovolit zpravidla jen ten, kdo pobírá v odpovídající výšce plat.
- Potřeba bezpečí: materiální hledisko dává pocit jistoty a bezpečí. Pokud zaměstnanec má v podvědomí, že mu jeho pracovní místo poskytuje možnost poutivě si přivydělat na přiměřené materiální zabezpečení, bude spíš cítit potřebu se v práci více angažovat.
- Uznání a společenská vážnost: tato potřeba není uspokojována jen peněžní odměnou. Aspekt uznání a vážnosti je součástí odměňování ve smyslu, že vyšší výkony jsou honorovány odpovídající protihodnotou.
- Různé možnosti seberealizace zakotveny zejména v inovativních systémech odměňování. Většinou se nejedná o problém zaplacení vykonané práce. Zde se už jedná o vysoce flexibilní pracovní modely. [6]

Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují peníze, ale také proto, že jsou považovány za vysoce hmatatelný nástroj uznání. Avšak ve špatně vytvořeném a řízeném systému odměňování může docházet k demotivaci zaměstnanců. Odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a zaměstnanci by neměli dostávat méně peněz, než si zaslouží v porovnání se svými spolupracovníky. [2]

## 1.8 Motivační strategie

Motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které by vedly k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se zabývají:

- měřením motivace
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci

- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst
- řízením pracovního výkonu
- řízením odměňování
- používáním metod modifikace chování [2]

## 1.9 Motivace zaměstnanců v době útlumu

Zaměstnanci v době krize pocítují silnější tlak na výkon. Vysoké nasazení v podmínkách negativního informačního šumu, články plné krize, případně propouštění zaměstnanců, jen malá vidina odměny na konci roku. To vše klade extrémní nároky na motivaci zaměstnanců.

Firma se snaží uspořít náklady a zároveň neztratit motivaci svých zaměstnanců. Naštěstí pořád platí, že nejlepší zdroje motivace jsou v podstatě zadarmo. Nezbytnou podmínkou je kvalitní komunikace, hledání dobrých příkladů nebo pochvala. Neméně důležitá je však i motivace materiální. Ta je však drahá, protože každá koruna, kterou má zaměstnanec ve výplatě, stojí zaměstnavatele v podstatě koruny dvě.

Využití státem podporovaných benefitů je v tuto chvíli výhodné řešení. Takové řešení udrží motivaci a loajalitu zaměstnanců a zároveň pomůže udržet náklady pod kontrolou.

Obzvláště krize a s ní spojený tlak na minimalizaci a efektivitu výdajů přinesla nový impuls ve vnímání daňově zvýhodněných motivačních nástrojů. Velmi chytrým řešením pro motivaci zaměstnanců je navýšení příjmu zaměstnanců formou daňově zvýhodněných zaměstnaneckých benefitů. Nemusejí to být pouze stravenky, i když také zde lze při navýšení jejich nominální hodnoty dosáhnout motivačního efektu při minimálních nákladech. Velmi dobře v takových situacích fungují především volnočasové benefity v podobě poukázek na dovolenou, sport, kulturu či zdraví. Loajalitu klíčových zaměstnanců pak pomáhají účinně zvyšovat dlouhodobé finanční benefity, jakými jsou příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, tedy benefity, které se těší mezi zaměstnanci stále větší oblibě. [13]

## **2 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou. [2]

### **2.1 Definice zaměstnaneckých benefitů**

„Zaměstnanecké benefity jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké benefity za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké benefity mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Jejich rozsah je rovněž limitován i daňovým mechanismem, jenž je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance.“

„Velký vliv zde má i tradice z hlediska zájmu organizace o zaměstnavatele. V počátcích byly zaměstnanecké benefity budovány plošně na principu paternalisticko-pečovatelském. Vstupem do firmy byly zaměstnanci tyto zaměstnanecké benefity automaticky přidělovány. Šlo převážně o kompenzaci za špatné životní a pracovní podmínky v organizaci, případně o přilepšení zaměstnancům. V tomto přístupu byl silně uplatňován princip seniority (zásluhovosti), nebyla provázanost na výkon zaměstnance a jeho přínos pro firmu. Rozsah a struktura zaměstnaneckých benefitů se staly předmětem vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.“ [3]

### **2.2 Cíle politiky zaměstnaneckých benefitů**

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který umožní získání a udržení vysoce kvalitních zaměstnanců

- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců
- posilovat vědomí a oddanost závazku zaměstnanců vůči organizaci
- poskytnout některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny [1]

### **2.3 Výhody poskytování benefitů pro zaměstnavatele**

- úspora mzdových nákladů s ohledem na daňové úlevy
- účinný nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů
- zvýšení image a atraktivity společnosti zaměstnavatele [10]

### **2.4 Výhody poskytovaných benefitů pro zaměstnance**

- získání atraktivních finančních i naturálních prostředků zvolenou formou, nezatížených daňovými odvody (sociální a zdravotní)
- využití množstevních slev, které zaměstnavatel dostane od poskytovatele těchto finančních či naturálních plnění v porovnání se situací, kdy by například penzijní připojištění sjednával zaměstnanec individuálně za své peníze
- při dobrém propojení systému benefitů s bonusovými programy získá zaměstnanec přímou kontrolu nad částí svých příjmů v závislosti na svém výkonu [10]

### **2.5 Členění zaměstnaneckých benefitů v USA a v Evropě**

**V USA je členění rozděleno do pěti skupin:**

- 1) benefity požadované zákony a mimopodnikové předpisy (např. zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení, příspěvky na sociální zabezpečení)



- 2) benefity týkající se důchodů zaměstnanců (např. podnikové důchody a důchodové pojištění, důchody za výsluhy let v organizaci)
- 3) benefity zohledňující pojištění zaměstnanců (např. pojištění věcí zaměstnanců uložených na místech tomu určených, podniková úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění)
- 4) benefity zaměřené na placení neodpracované doby (např. placené přestávky v práci, placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu)
- 5) ostatní benefity (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované podnikem, úhrada nákladů na vzdělání, dotované či bezplatné stravování, podnikové ubytování, podniková doprava zaměstnanců poskytnutí bezúročných půjček, apod.)

**V Evropě se zaměstnanecké benefity člení do tří skupin:**

- 1) výhody sociální povahy (podnikové důchody, podnikové půjčky, životní pojištění a ručení za půjčky, mateřské školy, apod.)
- 2) výhody mající vztah k práci (výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnanců, stravování, vzdělání hrazené podnikem, apod.)
- 3) výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení, placení telefonu v bytě apod.) [5]

## **2.6 Aplikace benefitů ve firmě může probíhat**

- 1) plošně (pro všechny zaměstnance)
- 2) v závislosti na hierarchické pozici ve firmě
- 3) formou „cafeterie“, kdy si zaměstnanec sám zvolí pro něj nejatraktivnější benefity [10]

## **2.7 Systém volitelných zaměstnaneckých benefitů**

Jedná se o soubor zaměstnaneckých benefitů, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybírat. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké benefity. Tento systém se nazývá cafeteria systém. Jedná se o velmi flexibilní systém, který zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. [3]

## **2.8 Výhody cafeteria systému**

- diferenciace a flexibilita – v systému musí zaměstnavatel udělat diferenciaci potřeb zaměstnanců a dělat průběžnou aktualizaci jejich potřeb
- průhlednost a spravedlnost – jasně daná pravidla, zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, se kterým hospodář
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců – zaměstnanci mají možnost volby, přebírají tím na sebe zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky (zejména mzdové politiky) v podniku
- informovanost – díky tomu, že se zaměstnanec dozvídá tržní hodnotu benefitů, dokáže lépe ocenit to, co pro něho zaměstnavatel dělá [3]

## **2.9 Nevýhody cafeteria systému**

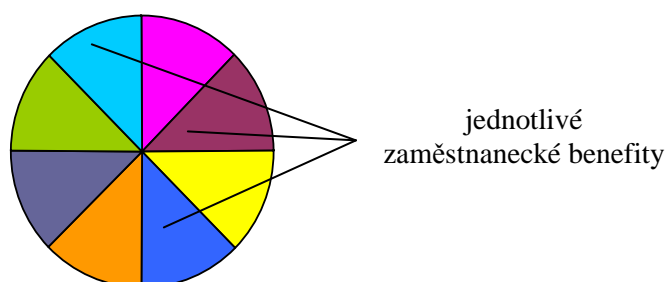
- administrativní a nákladová náročnost – zabezpečení programu pro zpracování dat
- intenzivní komunikace
- aktualizace potřeb zaměstnanců – musí být prováděna pravidelně, což je nákladné [4]

## 2.10 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých benefitů

**Systém „bufetu“** - výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.

Obrázek č. 3

**Systém „bufetu“**

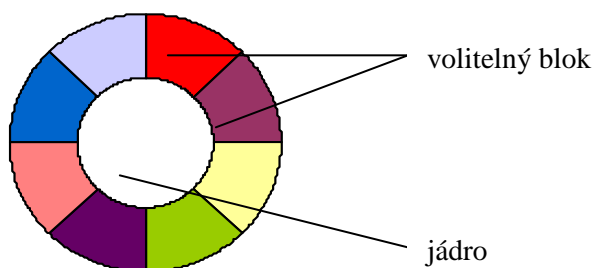


Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. [4]

**Systém „jádra“** – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých benefitů pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké benefity jsou v nabídce.

Obrázek č. 4

**Systém „jádra“**

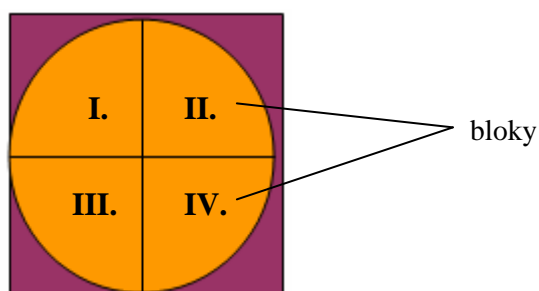


Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. [4]

**Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců** – zaměstnanecké benefity jsou shrnuty do určitých bloků podle struktur potřeb různých skupin zaměstnanců (muži, ženy, mladí,...).

Obrázek č. 5

### Systém „bloků“



Zdroj: HORVÁTOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. [4]

## 2.11 Čtvrtina zaměstnavatelů nabízí volný výběr benefitů

Více než čtvrtina zaměstnavatelů ve světě nabízí zaměstnancům možnost volného výběru z poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. V ČR je to až 40 % zaměstnavatelů. Třetina zbývajících světových zaměstnavatelů o této možnosti uvažuje do budoucna. Vyplývá to z průzkumu flexibilních benefitů mezi 1 700 podniky, který uskutečnila společnost Mercer ve 47 zemích.

Hlavním důvodem pro poskytování flexibilního systému benefitů je uspokojení potřeb zaměstnanců v různých životních fázích, následováno efektivním řízením nákladů na zaměstnanecké benefity. Téměř třetina zaměstnavatelů potvrdila, že zavedení flexibilního systému zaměstnaneckých benefitů jim pomohlo snížit celkové náklady. Zatímco nejjednoduššími systémy flexibilních benefitů mohou být poukázky na volnočasové aktivity, kulturu a cestování, komplexní systémy zahrnují všechny poskytované benefity včetně výběru auta, navýšení či snížení dovolené, zdravotní péče či penzijního plánu pod jednou platformou

a s jedním ročním rozpočtem. Takové lze najít u 14 % procent zaměstnavatelů celosvětově a u osmi procent zaměstnavatelů v ČR. Průzkum také naznačuje, že počet zaměstnavatelů poskytující takový systém bude v budoucnosti růst. Na 37 % zaměstnavatelů celosvětově zvažuje změnu systému, v Česku je to 30 % zaměstnavatelů. „Za současných ekonomických podmínek si velké množství společností nemůže dovolit vysoké platové nárůsty, a proto se spoléhají na zaměstnanecké benefity jako nástroj pro získání a udržení zaměstnanců,“ uvedla konzultantka Merceru Beth Umlandová.

Velká většina zaměstnavatelů potvrdila, že flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů splnil jejich očekávání. Přestože hlavním důvodem pro neposkytování flexibilních systémů jsou obavy z nárůstu nákladů, 42 % zaměstnavatelů míní, že pro ně bylo zavedení flexibilního systému nákladově neutrální a 30 % jím dokonce ušetřilo. [9]

## 2.12 Typy zaměstnaneckých výhod

Existují dva základní typy benefitů, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Prvním typem jsou benefity poskytované peněžní formou popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ je nejčastěji používán.

Mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou přinést nepeněžní benefity. Jejich finanční hodnotu nelze přesně určit, protože se většinou jedná o volnou pracovní dobu nebo určitý typ nadstandardní dovolené.

### 1) Peněžní benefity:

- příspěvek na stravování
- penzijní připojištění
- životní pojištění
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- příspěvek na kulturu a sport
- vzdělávací kurzy, školení

- příspěvek na ubytování a dopravu
- zaměstnanecké akcie
- příplatek k nemocenské
- dary
- služební automobil i pro soukromé účely
- naturálie – produkty firmy

## 2) Nepeněžní benefity:

- nadstandardní dovolená
- pružná pracovní doba
- práce z domova
- volno pro zařizování nebo léčení [19]

### **Příspěvek na stravování**

Je nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů svým zaměstnancům. Příspěvek může zaměstnavatel poskytovat ve formě zvýhodněných cen jídla ve vlastní závodní jídelně, popř. v jiné smluvní jídelně nebo formou stravenek. Zaměstnavatelé si mohou do svých nákladů započítat 55 % ceny jednoho jídla (hodnoty stravenky). Pro rok 2009 byla tato částka 50,40 Kč, nyní je tato částka od 1. 1. 2010 zvýšena na 51,10 Kč. Zaměstnavatel může zaměstnancům přispívat i víc než je 55 % z hodnoty stravenky, ale tyto prostředky musí už čerpat ze svého zisku po zdanění (v praxi to bývá ze sociálního či jiného fondu). [7]

### **Penzijní připojištění**

Hlavním smyslem penzijního připojištění je zachování životní úrovně zaměstnance i po odchodu do důchodu. Jedná se zároveň o nejvýhodnější formu spoření, které podporuje i stát. Příspěvek na penzijní připojištění pomáhá zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců. Příspěvek zaměstnavatele je daňově uznatelný bez jakéhokoliv omezení. Pro zaměstnance činí jednotný limit pro penzijní i životní připojištění 24 000 Kč ročně. Při jeho překročení musí zaměstnanec příspěvek zdanit a zvyšuje se mu i základ pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnanec má nárok na státní příspěvek ve výši až 1 800 Kč za rok. [17]

### **Životní pojištění**

Životní pojištění je pojistná ochrana v případě nenadálých životních situací. Životní pojištění obsahuje nejen zabezpečení zaměstnanců pro případ neočekávaných životních událostí, ale také možnost investování volných finančních prostředků a jejich následném zhodnocení. Příspěvek na životní pojištění je výrazem péče o zaměstnance, který vyjadřuje důležitost dlouhodobého vztahu. [17]

### **Zvýhodněné půjčky zaměstnancům**

Zaměstnavatel může poskytnout svým zaměstnancům bezúroční půjčky nebo půjčky s nižším úrokem, než poskytují banky. Zaměstnavatel hradí tyto půjčky z fondu kulturních a sociálních potřeb. V případě poskytnutí půjčky na bytové účely je od daně z příjmů osvobozena půjčka do výše 100 000 Kč. U neúčelových půjček „na překlenutí tíživé finanční situace“ je to do výše 20 000 Kč. V případě, že by se jednalo o půjčku v souvislosti s živelnou pohromou, jsou tyto částky navýšeny na desetinásobek, tzn. 1 000 000 Kč a 200 000 Kč. [7]

### **Příspěvky na kulturu, sport**

Příspěvek na kulturu může být v podobě příspěvku (nákupu) lístku do kina, divadla, na koncerty apod. Kulturními akcemi se rozumí návštěva hradů, zámků, galerií a muzeí. Může se také jednat o vánoční večírek, který pořádá zaměstnavatel pro setkání zaměstnanců v restauracích. Sportovní benefity mohou být v podobě příspěvku na vstupenky do bazénů, posiloven a fitness center. Taktéž se může jednat o vstupenky na fotbal či hokej. Zaměstnavatel tyto příspěvky poskytuje zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb. [7]

### **Vzdělávací kurzy, školení**

Zaměstnavatel dává těmito benefity možnost svým zaměstnancům zvýšit dosavadní vzdělání a rozšířit jazykové schopnosti. Školení a kurzy může buď poskytovat sám zaměstnavatel nebo mohou být poskytovány někým cizím. Zaměstnavatel si může zaplacenou cenu zahrnout do daňových nákladů. Nutné je, aby školení či kurz souvisel s činností, kterou zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonává.

### **Příspěvek na ubytování a dopravu**

Zaměstnavatel poskytuje některým zaměstnancům přechodné ubytování v místě výkonu práce v případě, že místo výkonu práce není shodné s místem bydliště zaměstnance. Zaměstnavatel

může poskytovat svým zaměstnancům dopravu do zaměstnání i zpět. Tato skutečnost musí být ujednána v kolektivní smlouvě, ve vnitřních předpisech nebo ve statutech sociálních fondů. Forma nepeněžního příspěvku je jasná - zaměstnavatel nakupuje například předplatné městské hromadné dopravy a případně zaměstnanec část jeho hodnoty zaměstnavateli uhradí. Zaměstnavatel může tuto dopravu zabezpečovat také ve vlastní režii. Variantou je poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek pro zaměstnance. [7]

### **Zaměstnanecké akcie**

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům koupi akcií. Tyto akcie jsou zaměstnancům prodávány se slevou. Ze zaměstnanců, kteří vlastní akcie firmy, se stávají spoluvlastníci dané firmy. Má to velký motivační účinek. Zaměstnanci se snaží pro růst firmy, protože od výsledků firmy se pak odvíjí i velikost jejich příjmu.

### **Příplatek k nemocenské**

Zaměstnavatel může poskytnout příplatek k nemocenské některým svým zaměstnancům. Může se jednat o špičkové zaměstnance, kterým zaměstnavatel může dát tak najevo, že si jich váží nejen při jejich plném pracovním nasazení, ale dokáže jim také pomoci v případě nemoci. Tento benefit může být také poskytnut zaměstnancům, kteří nebyli dlouhou dobu nemocní nebo jejich pracovní neschopnost byla způsobena prokazatelně nezaviněnou událostí.

### **Dary**

Zaměstnavatelé mohou poskytovat svým zaměstnancům rozličné dary. Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy obsahují závazky k různým nepeněžním plněním formou například dárkových kuponů na nákup zboží, čili poukázek, které slouží k odběru zboží v běžné obchodní síti nebo k čerpání služeb. Každý dar v souvislosti s výkonem závislé činnosti je příjmem zaměstnance ze závislé činnosti. [7]

### **Služební auto i pro soukromé účely**

Jedná se o případ, kdy zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání nejen pro služební, ale i pro soukromé účely. Tento benefit je poskytován zaměstnancům zejména na řídících pozicích. Za příjem zaměstnance se považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Zákon



stanovuje nejnižší výši částky tohoto příjmu na 1 000 Kč měsíčně. Zaměstnavatel může také poskytnout služební mobilní telefon či notebook pro soukromé využívání. [7]

### **Naturálie – produkty firmy**

Zaměstnavatelé umožňují prodej firemních produktů za zvýhodněnou cenu. Tato zvýhodněná cena je nižší, než za jakou cenu prodávají ostatním kupujícím – pro zaměstnance je výhoda spočívající v tom, že za výrobek nemusí zaplatit obvyklou cenu. Rozdíl mezi obvyklou cenou, za kterou zaměstnavatel prodává zboží jiným zákazníkům a sníženou cenou, kterou zaplatil zaměstnanec, je nepeněžním příjmem zaměstnance. [7]

### **Nadstandardní dovolená**

Zaměstnavatelé mohou poskytnout navíc týdny dovolené, které jsou nad povinný rámec dané zákonem. Toto ustanovení musí být zakotveno v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Nejčastější délka poskytované dovolené navíc je v podobě jednoho týdne.

### **Pružná pracovní doba**

Při pružném rozdělení pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek i konec pracovní doby v jednotlivých dnech. Začátek i konec musí však být v určitém časovém rozmezí, které určí zaměstnavatel. Zaměstnavatel také stanoví základní pracovní dobu, ve které musí zaměstnanec být přítomen na pracovišti. Tento benefit je výhodný použít pro zaměstnance, u kterých spíše záleží na jejich výsledcích a jejich práce nevyžaduje jejich přímou fyzickou přítomnost na pracovišti.

### **Práce z domova**

Práce z domova umožňuje zaměstnancům lépe skloubit pracovní a osobní život. Ušetří také čas ze zbytečného cestování mezi domovem a prací. Firma ušetří za náklady na energii, nájem kanceláří a za další výdaje, když by zaměstnanec byl na pracovišti. Díky neustále se vyvíjející technice si může zaměstnanec udělat pracovní podmínky i doma. Stačí mu k tomu PC či notebook s připojením na internet, telefon a pracovní stůl.

### **Volno pro zařizování nebo léčení**

Jedná se o dovolenou, která je účelově zaměřená především na zařizování soukromých potřeb a povinností zaměstnanců. Může mít podobu jednoho volitelného dne, který se neodečítá z dovolené. Význam tohoto benefitu je takový, že zaměstnanci by měli svou pracovní dobu

využívat maximálně efektivně a neztrácet čas návštěvami lékařů či úřadů. Také by měl zaměstnavatel brát v úvahu, že kratší léčení je výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec dostane například dva dny volna na intenzivní léčení přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře. [18]

### 2.13 Nejlepší benefity v práci jsou peníze a volno navíc

Nejpřitažlivějšími benefity pro české zaměstnance jsou třinácté a čtrnácté platy a volno navíc. Firmy naproti tomu svým zaměstnancům nejčastěji poskytují stravenky. Zaměstnanecké benefity jsou společně s výší platu a dobrými vztahy s kolegy zásadním elementem, který zaměstnanec bere v úvahu při hodnocení spokojenosti či nespokojenosti se svou prací. Studie společnosti pro výzkum trhu GfK Czech porovnála, jaké benefity Češi dostávají a jaké by rádi získali. Největším lákadlem je čtrnáctý plat, který by rádo obdrželo 41,7 % lidí, jenž jsou v současné době zaměstnáni na plný pracovní úvazek.

Nejčastější zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatelé poskytují, jsou stravenky. Pobírá je 38,5 % Čechů. Druhým nejvíce nabízeným benefitem je týden placeného volna navíc. Pět týdnů dovolené čerpá 31,3 % respondentů. Zaměstnavatelé platí svým zaměstnancům ve 24,1 % případů také penzijní připojištění. 20,3 % zaměstnaných má možnost využívat závodní stravování. Přitom, pokud by si zaměstnanec měl určit sám, jaké benefity získá, závodní stravování by chtělo pouze 5,8 % lidí.

Nejvíce lidí touží po penězích, za které si pak mohou pořídit, co opravdu potřebují, nebo chtějí. 41,7 % Čechů by nejvíce chtělo čtrnáctý plat a jen o něco málo lidí (37,3 %) by uvítalo třináctý plat. I přesto však nejsou peníze tím nejefektivnějším motivačním prvkem. Příkladem mohou být malé firmy rodinného typu, kde si zaměstnanci vydělávají až 50 % ceny na trhu, a přesto jsou spokojeni a fluktuují minimálně. Češi si také váží volného času. 28,4 % z nich by si přálo mít šest týdnů dovolené. Až na čtvrtém místě v tužbách a přáních zaměstnanců je nejnavozenější český benefit, příspěvek na stravování, tzv. stravenky. Ty by si přálo 27,8 % zaměstnanců. Pro 25 % lidí je velkým lákadlem služební automobil, přičemž 13,5 % by chtělo mít možnost ho využívat i k soukromým účelům. Desetiprocentní hranici překročil příspěvek na dovolenou (11,5 %) a proplácení plného platu v době pracovní neschopnosti (11,3 %). [15]

## 2.14 Vyšší zdanění některých benefitů

Na konci roku 2009 došlo ke změně zákona o DPH – zabudovala se do něj evropská směrnice a udělalo se i několik technických změn. Mimo jiné i ta, aby stát zamezil daňovým únikům v momentě, kdy si mezi sebou propojené podnikatelské subjekty prodávají výhodně zboží a služby. Od 1. ledna 2010 se z nich má platit stejná DPH, jako kdyby se prodávaly za cenu „obvyklou“. Cenou obvyklou se podle zákona o oceňování majetku rozumí cena, která byla dosažena při prodeji stejného, popřípadě obdobného majetku v obvyklém obchodním styku v tuzemsku. Zákon má zamezit manipulacím s cenami, a tím i odlivu zisků v rámci skupiny do zemí s nejnižšími daněmi. Vedle transakcí mezi firmami se však toto opatření týká i vztahů mezi firmou a zaměstnancem. Jedná se například o režijní jízdenky, závodní stravování, prodej výrobků za snížené ceny, rekreace či služební byty. [20]

Cena obvyklá se nevypočítává u poukázek, které zaměstnanec dostává v rámci programů benefitů. „Poukázka je cenina, což je i případ stravenek. Zaměstnavatelé poskytují jenom příspěvek na oběd, sami ale nic neprodávají, tím pádem tam neexistuje žádná cena obvyklá. K daňovému plnění dochází až v dané restauraci nebo fitness centru, kde zaměstnanec poukázku uplatní a kde platí plnou cenu,“ uvádí daňový poradce Miroslav Čermák. Odvod DPH z ceny obvyklé se také nevztahuje na benefity, jež zaměstnavatel poskytuje rodinným příslušníkům svých zaměstnanců, kteří však sami nejsou zaměstnanci daného zaměstnavatele. Vyšší zdanění se proto netýká například režijních jízdenek, které České dráhy poskytují rodinným příslušníkům svých zaměstnanců. [21]

Přestože vyšší daň zaplatí zaměstnavatelé, konečný dopad to bude mít na zaměstnance. Firmy budou muset dosavadní benefity zdražit, takže zaměstnanci si připlatí např. za oběd v kantýně. Nebo se firmy rozhodnou některé dosavadní benefity úplně zrušit. Vzrostou jim totiž náklady nejen kvůli vyšší dani, ale také kvůli vyšší administrativě (např. při zjišťování ceny „obvyklé“ na trhu). Třetí možností je ponechání dosavadní ceny benefitů, ale vykompenzování někde jinde – například tím, že nezvýší mzdy, jak měli v plánu. [14]

Sněmovna na přání vlády vyhlásila stav legislativní nouze a začátkem března schválila vládní návrh novely, která zdanění vrací na úroveň platnou do konce loňského roku. Proti vyššímu zdanění protestovali především odboráři, kteří opakovaně vyhrožovali stávkou, pokud by změna neprošla. [16]

### 3 Popis a analýza situace v konkrétním podniku

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Název společnosti:	Brose CZ spol. s r. o.
Sídlo:	Kopřivnice, Průmyslový park 302, PSČ 742 21
IČ:	61465704
DIČ:	CZ61465704
Základní kapitál:	9 000 000 Kč
Obrat:	269 mil. €
Předmět podnikání:	výroba polohovacích sedadel pro automobilový průmysl, uzamykacích systémů a zvedáčů oken

#### 3.2 Skupina Brose

Brose je partnerem mezinárodního automobilového průmyslu, který dodává výrobky více než 40-ti automobilovým značkám a předním výrobcům sedadel. Asi 9 000 zaměstnanců pracuje v téměř 40-ti pobočkách ve 20-ti zemích celého světa a podílí se na vývoji a výrobě mechanických a elektronických komponentů a systémů dveří a sedadel.

Brose se snaží získat dlouhodobá partnerství s výrobcí automobilů založená na inovačních schopnostech, výrobní technologii a logistice, především svými strategickými investicemi a stabilní vlastnickou strukturou.

V roce 2004 zahájil výrobu druhý největší výrobní závod skupiny Brose v Kopřivnici blízko Ostravy a nedaleko závodu Tatra. Společnost investovala cca 45 mil. € (cca 1,25 miliardy CZK) do výrobního zařízení závodu, budovy, logistiky a informačních technologií. Závod v České republice je situován do regionu Severní Moravy, není vybaven pouze manuálními a vysoce automatizovanými montážními pracovišti, ale také má vlastní předvýrobu s lisovnou, svařovnou a vysoce automatizovaným zařízením pro povrchové úpravy lisovaných dílů.

Brose CZ vyrábí manuální a elektronická polohovadla sedadel, zvedáče oken, zámky bočních a základních dveří pro téměř dvacet automobilových značek a předních výrobců sedadel. Výrobky jsou primárně určeny pro export například do Belgie, Švédska, Itálie a Německa. Mezi hlavní zákazníky patří Audi, BMW, DaimlerChrysler, Faurecia, Johnson Controls, Lear Corporation a Volvo. V rámci vzájemné kooperace zásobuje český výrobní závod oba německé dceřiné závody v Coburgu a Wuppertalu.

Brose CZ má v současnosti cca 1 000 zaměstnanců, z nichž asi 850 pracuje ve výrobě. Umístění závodu má pro společnost strategický význam, jehož pomocí je schopna dosáhnout na trhy východní Evropy. Společnost má v úmyslu zvýšit současný obrát z 220 mil. € na 300 mil. € během následujících tří let. Aby dosáhla tohoto cíle, uskuteční Brose další investice a rozšíří svá montážní pracoviště ze stávajících cca 18 000 m<sup>2</sup> na celkových cca 36 000 m<sup>2</sup>.

Brose CZ je druhý výrobní závod mezinárodního automobilového dodavatele Brose ve východní Evropě. Závod v Kopřivnici, umístěný na Severní Moravě poblíž Ostravy, disponuje moderními výrobními zařízeními, budovou, logistikou a informačními technologiemi. Denně se ve společnosti Brose CZ vyrobí manuálně / elektricky cca 6 500 polohovadel sedadel, 10 000 ližin, 14 000 zvedáčů oken stejně jako 30 000 uzamykacích systémů a komponentů.

Organizační model Brose poskytuje optimální pracovní prostředí. Toto zahrnuje moderní výrobní zařízení a možnosti vyspělých informačních technologií stejně jako flexibilní zásobovací systém v souvislosti s principem sdílených pracovišť. Technici mají pružnou pracovní dobu a odměnu dle dosažených výsledků. [22]

### 3.3 Historie společnosti

V roce 1908 Max Brose otevírá v Berlíně obchodní firmu s automobilovým příslušenstvím, kterou provozuje až do 1. světové války. V roce 1919 zakládá v Coburgu se svým partnerem Ernstem Jühlingem společnost Metallwerk Max Brose a Co a rozšiřuje svoji podnikatelskou činnost i na výrobu automobilových dílů. Max Brose spolu s Ernstem Jühlingem vynalezli

zvedač oken, který si nechali patentovat. Tímto byl položen základní kámen firmy, která se stala lídrem světového trhu mechanických systémů karosérie automobilů.

Firma Metallwerk Max Brose je po válce s cca 550 zaměstnanci největším průmyslovým podnikem ekonomické oblasti Coburgu. Kromě zvedačů oken pro osobní a nákladní automobily a autobusy patří mimo jiné do sortimentu držadla klik, ventilační klapky, kování bočních větracích okének, uzávěry posuvných oken, skla s rozmrazovačem a kanystry. V roce 1968 zahajuje firma Brose výrobu kování sedadel určených k polohování opěradla. V roce 1997 založila firma Brose první závod v Meerane v Sasku. Nyní má společnost více jak 50 závodů.

### 3.4 Výrobky

Závod Brose CZ v Kopřivnici je jediná skupina Brose, která kompletuje tři výrobní produkty: polohovadla sedadel, uzamykací systémy a zvedače oken.

#### 3.4.1 Výrobky divize polohovadel sedadel

Zaměstnanci v této divizi pracují na automatických a poloautomatických linkách. Je prováděna kontrola na kontrolním zařízení EOLT na funkci a hluk a také vizuální kontrola. Vyrábí se pro Volvo, Mercedes Benz a Audi. Jedná se o tyto polohovadla:

- manuální SV 2-6 cestné
- elektrické SV 4-8 cestné
- elektrické SV 8 cestné + 8 cestné s váhovou senzorikou
- elektrické opěradlo zadního sedadla 4 cestné včetně elektr. 4 cestné bederní opěrky
- manuální opěradlo zadního sedadla 2 cestné
- manuální 2 cestné + elektr. Bederní opěrky 4 cestné
- manuální nastavení délky sedadla
- podpěra zad
- manuální a elektrická funkce Easy-Entry ke vstup na zadní sedadla
- flexibilní systém zadního sedadla

Obrázek č. 6

### Polohovadla sedadel



Zdroj: prezentace společnosti Brose CZ

### 3.4.2 Výrobky divize uzamykacích systémů

V této divizi zaměstnanci pracují na poloautomatických linkách. Každý vyrobený zámek je testován na kontrolním zařízení EOLT. Jedná se o zkoušky trhací. Výrobky jsou určeny pro BMW, Fiat, Ford a nákladní vozy Iveco, MAN, Scania a Volvo. Jedná se o:

- zámky postranních dveří
- zámky posuvných dveří
- zámky zadních dveří
- zámky kapoty motoru
- zámky zavazadlového prostoru

Obrázek č. 7

### Uzamykací systémy



Zdroj: prezentace společnosti Brose CZ

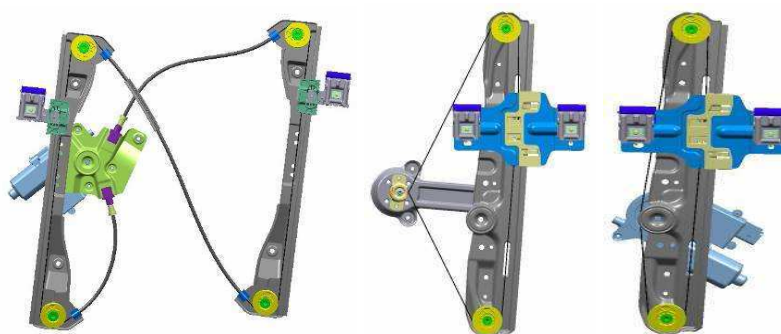
### 3.4.3 Výrobky divize zvedačů oken

V této divizi pracují zaměstnanci manuálně a částečně na poloautomatických linkách. Tyto výrobky jsou určeny pro Audi a Citroën. Jedná se o:

- manuální lankový zvedač oken
- elektrický lankový zvedač oken
- elektronický lankový zvedač oken

Obrázek č. 8

**Zvedače oken**



Zdroj: prezentace společnosti Brose CZ

### 3.5 Cíle závodu Kopřivnice

- úplná orientace na zákazníka – plná integrace systémů
- flexibilní výroba a „štíhlá“ organizace
- stále zlepšování v souvislosti s „Lessons learned“
- zodpovědnost za jakost a dodávky
- zplnomocnění místního manažerského týmu doplněné školením
- využití „vlastního kompetenčního“ týmu s každodenní zpětnou vazbou z výroby
- „Open Door policy“ a motivační program pro všechny operační úrovně
- Benchmark ve skupině Brose pro štíhlé výrobní procesy a nejmenší náklady [22]



### 3.6 Opatření ve společnosti ke zvýšení motivace zaměstnanců

#### **Porady FK – Führungskräfte<sup>1)</sup>**

Porady se konají jedenkrát měsíčně. Vedení podniku informuje o hospodaření závodu, plánování personálu, projednává cíle a úkoly. Porady jsou vedeny vedoucím obchodního oddělení a vedoucím závodu.

#### **Porady na jednotlivých oddělení**

Vedoucí oddělení informuje podle potřeby své pracovníky o konkrétních úmyslech a projektech, nasazuje cíle a termíny pro splnění úkolů. Zároveň podávají pracovníci stížnosti a návrhy na zlepšení. Dohromady se stanoví postup a opatření.

#### **Posudek výkonu – rozhovor pracovníků**

Výkonný posudek se koná jednou ročně. Přitom posuzuje nadřízený pracovníka podle zjištěných kritérií. Ve spojení s výkonem posudku následuje pohovor pracovníka, ve kterém určí nadřízený dosažení cílového stupně, analyzuje spolu s pracovníkem možné příčiny pro eventuelní odchylky z předešlých cílových jednání a z toho stanoví spolu s pracovníkem adekvátní školicí opatření.

#### **Zlepšovateľské hnutí Ideenmanagement**

Pracovníci podávají zlepšovací návrhy u návrhů z podniku nebo svému nadřízenému. Každý návrh je posouzen z hlediska úspor, zisku či jiného přínosu pro podnik. Pracovník, jehož zlepšovací návrh byl v podniku zaveden, obdrží prémii dle stanovených kritérií. Pracovníci, jejichž návrhy nebyly přijaty, jsou o důvodech nepřijetí návrhu informováni. Je kladeno za cíl, aby alespoň dvakrát do roka podávali pracovníci zlepšovací návrhy. Může se tak dosáhnout např. úsporami energie, úsporami času, zajištěním přehlednosti v jednotlivých činnostech podniku.

#### **Kaizen – Workshop**

Pracovníci zpracovávají během Kaizen-Workshop společně opatření ke kontinuálnímu zlepšování všech chodů a produktů a uskutečňují je.

---

<sup>1)</sup> Führungskräfte – vedoucí pracovníci

**Lernstatty na dílně**

Projednávání aktuálních problémů jednicových pracovníků s mistry, školení všeho druhu, projednávání výrobního plánu, čistoty a pořádku na pracovištích (obchůzky prováděné vedoucím závodu). Cílem je umožnit produktivní práci, podpořit ucelení týmu a předcházet konfliktům, chybám a případné konflikty odstranit.

**Coaching<sup>2)</sup> – patron při zapracování nového pracovníka**

Příslušná vedoucí síla pomáhá odpovědnému pracovníkovi určit a dosáhnout jeho cíle a tím podporuje výkonnost pracovníka, respektive skupinu pracovníků.

**Kvalifikování pracovníků**

Uspokojení potřeb a další rozvoj personálu. Kvalifikace všech pracovníků v rámci interních a externích opatření.

**Prémie za úspěch**

Podle výsledků pracovníka jsou jednou ročně poskytnuté prémie zaměstnancům.

**Třináctý plat**

Výplata závisí na hospodaření podniku, výši produktivity práce a dalších ekonomických faktorech.

**3.7 Zaměstnanecké benefity poskytované ve společnosti Brose CZ**

Společnost Brose CZ poskytuje svým pracovníkům vedle odpovídající mzdy také nejrůznější benefity. Zaměstnanecké benefity představují účinný prostředek motivace ovlivňující kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců. Pro společnost také znamenají úsporu mzdových nákladů.

**Dovolená nad základní výměru**

Firma poskytuje 1 týden dovolené nad povinný rámec. Dovolena tedy činí 5 týdnů v kalendářním roce pro všechny zaměstnance.

---

<sup>2)</sup> Coaching – intenzivní péče a podpora jednoho pracovníka jeho nadřízeným

### **Pracovní oděvy**

Firma poskytuje zaměstnancům, kteří pracují ve výrobě, pracovní oděv – tričko, bundu a boty. Poskytované množství je zaměstnancům určeno vnitřní směrnicí. Vedoucí, kteří se pohybují ve výrobě mají k dispozici plášť. Každý měsíc dostávají zaměstnanci také příplatek na údržbu těchto pracovních oděvů.

### **Závodní stravování**

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci jedno zlevněné hlavní jídlo v průběhu každé pracovní směny a trvá-li jeho pracovní doba, včetně případné práce přesčas 11 nebo déle než 11 hodin má nárok na dvě zlevněná hlavní jídla. Firma umožňuje stravování ve svém vlastním stravovacím zařízení. Zaměstnavatel hradí 60 % z celkové ceny hlavního jídla a zaměstnanec hradí 40 % z celkové ceny jídla, tzn. zaměstnanec zaplatí za jedno hlavní jídlo částku 25 Kč. Ve stravovacím zařízení je zabezpečen po celou pracovní dobu, na níž se vztahuje otevírací doba tohoto zařízení, výběr minimálně ze dvou druhů hlavních jídel, s tím, že půl hodiny před koncem prodejní doby se nabízí minimálně jeden druh hlavního jídla. Zaměstnanci zde mají také možnost nákupu nealkoholických nápojů a potravin.

### **Nealko nápoje na pracovišti**

Společnost nabízí svým zaměstnancům odpočinkové prostory, které mohou využívat v době přestávek. Nachází se zde automaty s nealkoholickými nápoji, automaty na kávu, cigarety a svačiny.

### **Pitná voda**

Zaměstnancům je zajištěna pitná voda po celý den. Pitné boxy jsou umístěny v odpočinkových prostorech, které jsou v oddělených částech výroby. Zaměstnanci si mohou vzít tolik vody, kolik potřebují.

### **Třináctý plat**

Zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům 13. plat. Toto vyplacení však není nárokovanou částkou, závisí na dosaženém hospodářském výsledku podniku, výši produktivity práce a dalších ekonomických faktorech.

### Pracovní volno

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům pracovní volno kvůli důležitým osobním překážkám dle ustanovení paragraf 127 ZP (590/2006 nařízení vlády). Zákonné nároky se však zvýší tak, že bude poskytnuto celkové pracovní volno s náhradou mzdy, jak uvádí tabulka č. 2.

Tabulka č. 2

### Srovnání pracovního volna ve společnosti a zákonem stanové doby

Osobní překážky ve vykonání práce	Brose CZ (dny)	Nařízení vlády 590/2006 (dny)
Při úmrtí manžela	5	2
Svatba – vlastní	3	2
Svatba – dítěte	2	1
Narození dítěte	2	2
Při úmrtí jednoho z rodičů	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní události jsou pak dle zákona. [22]

### Prevence proti chřipce

V rámci prevence proti chřipce zaměstnavatel zajistí pro všechny zaměstnance nákup a aplikaci vakcín proti chřipce. V období chřipkových epidemií podávání vitamínů a horkých nápojů, např. čaje.

### Zdravotní prohlídky

Vstupní a preventivní zdravotní prohlídky hradí zcela zaměstnavatel. U vstupní prohlídky toto platí, pokud pracovník neodejde ve zkušební době.

### Služební vozidlo pro soukromé použití

Vedoucí pracovníci, kteří mají pod sebou více lidí, mají k dispozici služební auto i pro soukromé použití. Dále mají svůj telefon, protože musejí být stále na příjmu.

### **Pružná pracovní doba**

TH pracovníci, kteří nepracují ve směnném provozu, mají pružnou pracovní dobu. Cílem tohoto benefitu je vytvoření atraktivního pracovního prostředí. Zaměstnanci mají tak možnost upravit si pracovní dobu podle svých osobních potřeb. Základní pracovní doba, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti, je stanovena na dobu 9:00 – 14:00 hodin.

### **Svoz zaměstnanců do práce**

Zaměstnavatel zajišťuje dopravu zaměstnanců do zaměstnání a zpět, dle platného jízdního řádu společnosti Brose CZ, a to ve dvou směrech:

- linka 1 – Rožnov p. R. – Kopřivnice a zpět
- linka 2 – Nový Jičín – Kopřivnice a zpět

Zaměstnavatel plně hradí cestovní náhrady.

### **Odměna za životní jubileum**

Při dovršení životního jubilea 50-ti, 60-ti let věku a při prvním odchodu do důchodu zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům za pracovní výsledky odměnu v níže uvedené výši, a to ve vazbě na dobu nepřetržitého pracovního poměru v Brose CZ:

- |                         |          |
|-------------------------|----------|
| ▪ 1 až 10 let ve výši   | 3 000 Kč |
| ▪ 11 a více let ve výši | 4 500 Kč |

### **Odměna za dlouholetou práci pro Brose**

Za pracovní výsledky, ve vazbě na splnění dosažení doby nepřetržitého pracovního poměru v Brose v délce 10 let v průběhu daného kalendářního roku, zaměstnavatel poskytne takovýmto zaměstnancům jednorázovou odměnu ve výši 5 000 Kč, která je vyplacena ve výplatním termínu za měsíc listopad.

### **Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance**

V případě úmrtí zaměstnance poskytne zaměstnavatel pozůstalým příplatek k vyrovnání pohřebních nákladů ve výši 12 000 Kč. Příplatek je vyplacen tomu, kdo předloží zaměstnavateli, že pohřeb platí.

### **Odměna za dárcovství krve**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci (dárce poskytujícímu bezplatně krev) následující odměnu:

▪ při obdržení bronzové Janského plakety ve výši	1 000 Kč
▪ při obdržení stříbrné Janského plakety ve výši	2 000 Kč
▪ při obdržení zlaté Janského plakety ve výši	3 000 Kč
▪ při obdržení zlatého kříže III. stupně	4 000 Kč
▪ při obdržení zlatého kříže II. stupně	5 000 Kč
▪ při obdržení zlatého kříže I. stupně	6 000 Kč

### **Možnost sportovního nebo kulturního využití**

V rámci ozdravné rehabilitace poskytuje zaměstnavatel všem zaměstnancům volný vstup na plavecké bazény v Rožnově p. R., Frenštátě p. R. a Kopřivnici. Volný vstup platí 2 hodiny měsíčně v každém uvedeném plaveckém bazéně zvlášť.

### **Sportovní den**

Společnost Brose CZ pořádá fotbalový turnaj jak pro zaměstnance Brose pracující v Kopřivnici, tak i pro zaměstnance Brose pracující v zahraničí. Zaměstnanci si sestaví týmy dle oddělení, ve kterých pracují. Fotbalové utkání se koná dvakrát ročně, jednou ve sportovní hale v Zubří a jednou venku na fotbalovém stadionu v Rožnově p. R. Tyto sportovní dny se velice osvědčily pro rozvoj a zlepšení komunikace s pobočkami Brose v zahraničí.

### **Turistický výlet**

Jedenkrát do roka je pro TH pracovníky připraven a finančně zajištěn jednodenní výlet po okolí s občerstvením. Pro dělníky zorganizuje tento turistický den příslušný vedoucí. Tento vedoucí dostane na každého pracovníka 300 Kč a zajistí tuto akci. Tento benefit byl pro rok 2009 zrušen.

### **Vánoční akce**

Při ukončení běžného roku poskytne zaměstnavatel finanční příspěvek pro všechny zaměstnance na vánoční společenskou akci.

### **Familiientag**

Zaměstnanci společnosti Brose CZ mají možnost ukázat svým rodinným příslušníkům, kde pracují a co dělají. Je to forma tzv. dnu otevřených dveří. V roce 2008 se tento den uskutečnil ke 100. výročí od založení firmy Brose. Firma zajistila občerstvení, hudbu a program pro děti zaměstnanců – soutěže, trampolína, nafukovací skluzavka a malování. Pro rok 2009 byl tento benefit zrušen.

### **Zlepšovací návrhy**

Zaměstnanci mohou podávat zlepšovací návrhy. Každý návrh je posuzován z hlediska úspory nákladů, zisku nebo jiného přínosu pro podnik. Zaměstnanec je poté informován, zda byl jeho návrh úspěšný či nikoliv. Pokud jeho návrh je zaveden v podniku, obdrží tento zaměstnanec prémii podle stanovených kritérií.

### **Penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Výše příspěvku se odvíjí od délky pracovního poměru ve společnosti Brose CZ.

Tabulka č. 3

#### **Finanční příspěvek na penzijní připojištění**

Délka pracovního poměru	Příspěvek zaměstnavatele Kč / měsíc
0 – 6 měsíců	0
Nad 6 měsíců – 5 let	300
Nad 5 let – 10 let	450
Nad 10 let a více	600

Zdroj: vlastní zpracování

Aby zaměstnanec měl na tento příspěvek nárok, musí sám přispívat na penzijní připojištění formou srážky ze mzdy min. 100 Kč měsíčně.

### **Výuka cizích jazyků**

Zaměstnavatel zajišťuje jazykové kurzy pro vybrané zaměstnance. Nárok na tuto účast mají všichni zaměstnanci, u nichž je znalost cizího jazyka stanovena jako kvalifikační požadavek pro výkon dané pozice. Náklady na výuku jsou plně hrazeny zaměstnavatelem, pokud účastník kurzu splní určité podmínky. Musí dosáhnout při závěrečné zkoušce více než 60 % maximálního počtu bodů. V tomto případě může zaměstnanec pokračovat ve výuce další rok a je mu kurz plně hrazen zaměstnavatelem. V opačném případě, kdy nesplní 60 % maximálního počtu bodů, musí zaměstnanec absolvovat opravnou zkoušku. Pokud ani v této zkoušce nedosáhne již zmíněné kritérium, pak si hradí náklady na kurz zcela sám. Učebnice, slovníky a další výukový materiál zaměstnavatelům hrazeny nejsou. Účastníci kurzu si je hradí sami.

Zaměstnanci, který pracuje nebo se připravuje na pozici, kde je kladen důraz na dobrou znalost daného cizího jazyka, může přímý nadřízený pro doplnění a prohloubení znalostí z interního jazykového kurzu schválit týdenní popř. víkendový jazykový kurz.

### **3.8 Vyhodnocení dotazníku**

Sestavení dotazníku bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců se stávajícími benefity, které společnost Brose CZ nabízí. Dotazník byl zaměřen na:

- zjištění spokojenosti s nabízenými benefity
- zjištění, které benefity jsou nejčastěji využívány a které nikoliv
- jaké jsou možnosti při získávání informací o benefitech společnosti
- absenci nějakého benefitu
- přijetí poukázek

Dotazník byl poskytnut 170 zaměstnancům a byl rozeslán pomocí e-mailu. Při dotazníkovém šetření se vycházelo ze 132 dotazníků, které zaměstnanci vrátili řádně vyplněny.

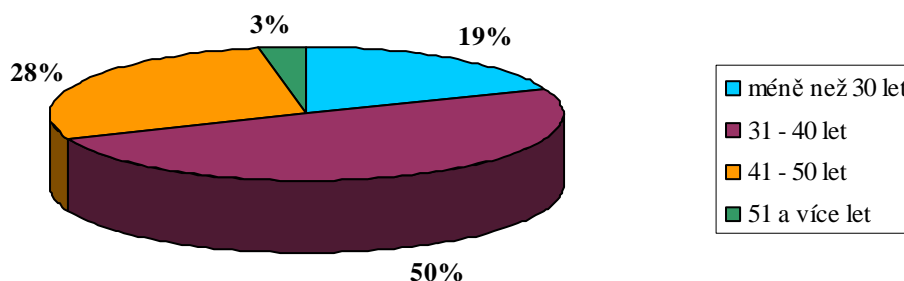


Z počtu 132 zaměstnanců vyplnilo dotazník 93 mužů (70,5 %) a 39 žen (29,5 %). Vyšší počet mužů lze zdůvodnit tím, že se jedná o fyzicky náročnější práci, proto v této firmě muži převládají.

Co se týká věkového rozložení zaměstnanců, tak největší počet dotázaných spadá do kategorie 31 – 40 let, což je 66 zaměstnanců (50 %). Naopak nejmenší počet dotázaných zaměstnanců se nachází v kategorii 51 a více let. Jedná se pouze o 4 zaměstnance (3 %). Ze sestaveného grafu tedy vyplývá, že nejvíce zaměstnanců se nachází v rozmezí 31 – 50 let. Jedná se tedy o zaměstnance v perspektivním věku, kteří zvládají požadavky na práci společnosti Brose CZ.

Graf č. 1

**Věkové kategorie zaměstnanců v %**

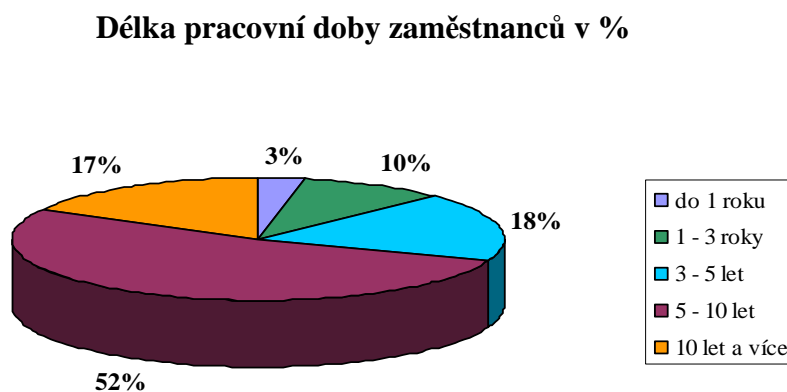


Zdroj: vlastní zpracování

K otázce zaměřené na zjištění vzdálenosti bydliště zaměstnance od sídla společnosti, byl přiřazen „Orientační přehled vzdálenosti měst od Kopřivnice“. Je to z důvodu lepší orientace při posuzování vzdálenosti od svého bydliště ke společnosti. Z odpovědí vyplynulo, že 57 dotázaných (43,2 %) bydlí do 20 km od Kopřivnice a 74 dotázaných (56 %) bydlí ve vzdálenosti 20 – 40 km od sídla společnosti. Ve vzdálenosti nad 40 km od Kopřivnice bydlí pouze jeden z dotázaných zaměstnanců (0,8 %).

Čtvrtá otázka v dotazníku byla zaměřena na zjištění, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti Brose CZ. Nejvíce respondentů odpovědělo, že pracují ve společnosti v rozmezí 5 – 10 let. Jedná se o nadpoloviční většinu ze všech dotazovaných, což může vypovídat o kvalitní péči o zaměstnance. To, že větší počet zaměstnanců pracuje ve firmě delší dobu se také odvíjí od vyššího věkového průměru zaměstnanců ve společnosti (viz. otázka č. 2). Na variantu, že pracují ve společnosti do 1 roku, odpověděli pouze 4 respondenti (3 %). Tato skutečnost může být způsobena i ekonomickou krizí, kdy společnost snižovala stavy zaměstnanců. Mohlo dojít k propuštění zaměstnanců, kteří byli například ve zkušební době nebo pracovali ve firmě jen krátce. Další údaje jsou zobrazeny v následujícím grafu.

Graf č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

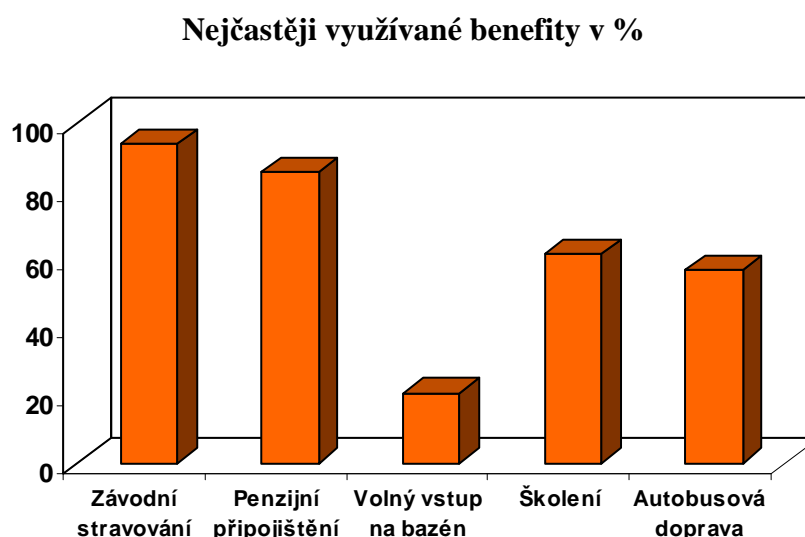
Na otázku týkající se využití benefitů ve společnosti, ze 132 dotázaných odpovědělo 130 zaměstnanců (98,5 %) ano, tzn. že nějaké benefity využívají. Zbylí dva dotázaní (1,5 %) odpověděli ne. Jelikož i nadále odpovídali na otázky týkající se využívání benefitů, tak tyto odpovědi přisuzuji spíše nepozornosti při čtení otázky a následném zaškrtnutí.

Otázka, týkající se spokojenosti s nabízenými benefity, poskytla zjištění, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Tuto odpověď zvolilo 79 z dotázaných (60 %). 52 respondentů (39,4 %) je spíše spokojeno s nabízenými benefity. Lze vyvodit, že tito zaměstnanci jsou s některými benefity spokojeni, ale uvítali by i změnu, popř. přidání nových benefitů, aby byli plně spokojeni. Jeden z respondentů odpověděl, že je spíše

nespokojen. Může to být i tím, že se jedná o typ člověka, který je spíše v životě nespokojený než spokojený, tak proto zvolil tuto odpověď. Žádný z respondentů neuvedl, že je nespokojen.

Cílem otázky zaměřené na nejčastější využití bylo zjistit, které benefity nejčastěji využívají všichni zaměstnanci. Přehled benefitů je graficky znázorněn.

Graf č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 3 je zřejmé, že mezi nejvíce využívanými benefity u respondentů patří stravování, což je dáno tím, že společnost vlastní stravovací zařízení, které je zřízeno v sídle společnosti. Zaměstnanci zde mají nárok na hlavní jídlo v hodnotě 25 Kč. Jak vyplývá z dotazníku, je to pro zaměstnance velice výhodné a plně tento benefit využívají. Penzijní připojištění využívá 112 respondentů. V dnešní době je tento benefit velmi využíván, protože kromě příspěvku od zaměstnavatele, je zde ještě navíc i příspěvek od státu. Školení využívá 81 dotázaných a autobusovou dopravu do zaměstnání hrazenou zaměstnavatelem 75 respondentů. Autobusová doprava, jak vyplývá z dotazníku, je také dostatečně využívána. Dané spoje jsou časově sestaveny tak, aby se zaměstnanci měli jak dostat do práce, tak i z ní. Jízdní řád autobusů je stanovený jak pro třísměnný provoz, tak i pro pracovníky s pružnou pracovní dobou, což znamená, že autobusy odjíždějí ze sídla společnosti i v odpoledních hodinách. Pouhých 27 respondentů (20,5 %) využívá volný vstup na bazén.

V další otázce měli respondenti uvést, jak se dozvídají o zaměstnaneckých benefitech ve společnosti. Tato informace je velice důležitá. Pokud je špatná informovanost, je třeba stanovit nápravné opatření, aby se informovanost zlepšila, jinak systém poskytování benefitů ztrácí na svém významu, když zaměstnanci ani nevědí, jaké benefity společnost poskytuje. Respondenti mohli zvolit i více odpovědí z nabízených možností.

Nejčastějším informačním kanálem se staly informace získané z porad, jak odpovědělo 89 respondentů (67,4 %). Další vyšší číslo vyšlo u odpovědi, že získání informací pochází od kolegů, což odpovědělo 87 respondentů (66 %). Z kolektivní smlouvy se tyto informace dozvídá 58 dotázaných (44 %) a z nástěnky 44 dotázaných (33,3 %). Nejméně dotázaných se dozvídá o benefitech při nástupu, pouze 31 respondentů (23,4 %). Tato skutečnost může být dána tím, že největší počet dotázaných pracuje ve společnosti Brose CZ po dobu 5 – 10 let, což mohlo vyvolat to, že si už nemusejí všichni dotázaní přesně pamatovat, že byli o benefitech informováni anebo došlo během období k zavedení dalších benefitů. Plán zapracování nového zaměstnance je přesně stanoven, takže každý zaměstnanec by měl být informován o nabízených benefitech. Poslední možnost u této otázky byla otevřená a respondenti mohli volně odpovědět. 10 respondentů odpovědělo, že se o benefitech dozvídá pomocí intranetu.

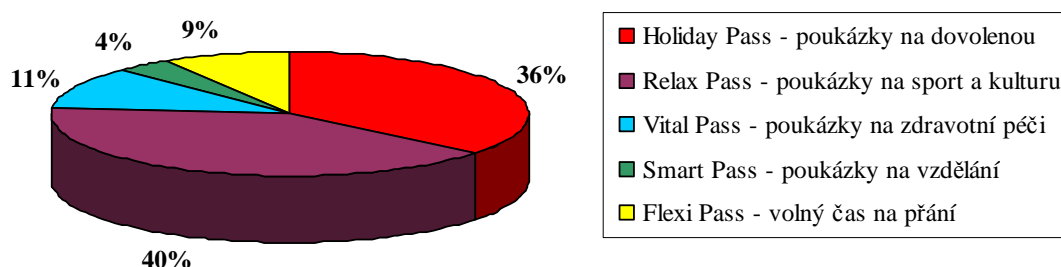
Následující otázka navazuje na předchozí zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se stávajícími benefity. Smyslem otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům chybí nějaké benefity. Pokud ano, byli vyzváni, aby uvedli konkrétně jaké. Jedná se tedy o zjištění přání zaměstnanců. Podle výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že 44 dotázaných (33 %) má pocit, že jim nějaké benefity v nabídce chybí. Zde je uveden přehled chybějících benefitů:

- jiná forma příspěvku na dopravu
- sportovní den pro ženy
- příspěvek na sportovní aktivity
- půjčky od zaměstnavatele
- příspěvek na kulturní akce
- příspěvek do fitness centra

Otázka č. 10, zda by zaměstnanci uvítali přijetí poukazu, byla zvolena záměrně, protože firma uvažuje o zavedení poukazu pro své zaměstnance. 129 respondentů by uvítalo přijetí poukazu. Zaměstnanci měli na výběr z poukázek, které se týkaly dovolené, sportu a kultury, zdravotní péče, vzdělání a volného času na přání. Přehled četností jednotlivých odpovědí je uveden v následujícím grafu.

Graf č. 4

#### Druhy poukazů v %



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že zaměstnanci mají největší zájem o poukazy Relax Pass, což odpovídělo 53 dotázaných. Poukaz Holiday Pass by uvítalo 46 dotázaných. Mezi těmito dvěma poukazy by se firma měla rozhodnout, který z nich bude poskytovat.

Z odpovědí na otázku týkající se zbytečnosti některých z nabízených benefitů je zřejmé, že firma má svoji nabídku benefitů dobře promyšlenou, protože 120 respondentů odpovědělo, že nepovažují žádný benefit ve společnosti za zbytečný. 11 respondentů odpovědělo, že považují za zbytečný benefit volný vstup na bazén a jeden respondent autobusovou dopravu.

### 3.8.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 132 zaměstnanců společnosti Brose CZ což představuje 77,6 % návratnost.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že ve společnosti Brose CZ pracuje více mužů než žen. Největší počet zaměstnanců spadá do kategorie 31 – 40 let. Většina zaměstnanců společnosti Brose CZ bydlí ve vzdálenosti do 40 km od sídla firmy a pracují ve společnosti v rozmezí 5 – 10 let.

Lze říci, že zaměstnanci společnosti Brose CZ jsou s poskytovanými benefity spokojeni, uvítali by však i nějaké změny ve stávající nabídce. Jak z odpovědí vyplynulo, tyto změny by se měly hlavně týkat rozšíření benefitů ve sportovní oblasti. Dosud poskytuje společnost pouze volný vstup na bazén. Tento benefit neumožňuje širší sportovní vyžití zaměstnanců.

Mezi nejčastěji využívané benefity patří závodní stravování, penzijní připojištění a autobusová doprava. Závodní stravování považují zaměstnanci za velice přínosný benefit, jelikož toto zařízení mají k dispozici ve stejné budově, kde pracují. Nemusejí tak docházet nebo dojíždět do dalekých jídelen a ušetří tím svůj čas, který mají vyhrazený na přestávku. Další výhoda také vyplývá pro TH pracovníky s pružnou pracovní dobou, kteří si mohou zajít do jídelny kdykoliv během otevírací doby tohoto zařízení. Díky širokému sortimentu potravin se zde naskytuje zaměstnancům také možnost nákupu potravin po jejich pracovní době a ušetření tak času čekáním v přeplněných supermarketech.

Penzijní připojištění finančně zabezpečuje člověka ve stáří. Toho jsou si zaměstnanci vědomi a ve velkém rozsahu tohoto benefitu využívají. Za výhodný benefit zaměstnanci považují také autobusovou dopravu, která je plně hrazena zaměstnavatelem. A navíc je synchronizovaná s dalšími autobusovými přípoji, aby se zaměstnanci mohli dostat bez problému do svých domovů. Pro zaměstnance, kteří nevlastní automobil, a nebo jim jejich finanční stránka neumožňuje každodenní dojíždění vlastním automobilem do práce, je tento benefit opravdu výhodný.

Zajímavým zjištěním bylo, že zaměstnanci se dozvídají o benefitech ve společnosti od svých kolegů. Tato varianta se ukázala jako druhá nejčastější z možných odpovědí. Tento informační kanál může mít jednu velkou nevýhodu, jíž je komunikační šum. K zaměstnancům se mohou dostávat nepřesné informace, což může snížit využívání benefitů poskytovaných společností.

Většina zaměstnanců by uvítala přijetí poukazu a tím rozšíření dosud poskytovaných benefitů. Největší zájem je o poukazy Relax Pass a Holiday Pass.

Další zjištění vedlo k výsledku, že většina zaměstnanců nepovažuje žádný benefit za zbytečný. To dokazuje, že společnost má dobře nastolený systém v poskytování v benefitů. Někteří zaměstnanci uvedli, že považují za zbytečný benefit volný vstup na bazén. Tento benefit je využíván pouze z 20,5 %, proto by bylo dobré tento benefit zrušit nebo pozměnit.

### **3.8.2 Silné a slabé stránky**

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující silné a slabé stránky stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Tyto silné a slabé stránky jsem také konzultovala s vedoucí personálního oddělení.

Mezi silné stránky systému patří dobře promyšlená nabídka stávajících benefitů a administrativní nenáročnost systému. Dobrá vybavenost pracovišť, tzn. možnost využití kuchyňky, kopírky, scanneru, odpočinkového koutu s denním přísunem tisku jak českého, tak i německého. Zaměstnanci se tak mohou aktuálně informovat o dění ve světě. Dále k silným stránkám je také zařazeno vlastní stravovací zařízení, které umožňuje zaměstnancům kdykoliv o přestávce nákup potravin, hotového jídla či občerstvení. Ve stravovacím zařízení je také umístěna velká televizní obrazovka, na které neustále běží aktuální informace o firmě. V případě konání významného fotbalového zápasu, je zde zaměstnancům umožněno jeho sledování. Autobusová doprava hrazená zaměstnavatelem je také považována za silnou stránku. Zaměstnancům umožňuje bezproblémovou dopravu do práce i zpět. Další silnou stránku lze vidět v možnosti posouzení individuálního požadavku zaměstnance týkající se zaměstnaneckých benefitů.

Za slabou stránku lze považovat, že společnost nenabízí, kromě volného vstupu na bazén a dvakrát ročně konaného fotbalového utkání, žádný benefit, který by se týkal sportovních aktivit. Mezi slabé stránky patří také to, že sportovní den není zřízen i pro ženy.

Mezi hrozby lze zařadit vysokou informovanost o benefitech od kolegů. I když to může vést k rozšíření informací o benefitech, tak tento informační kanál není moc vhodný, protože může dojít ke komunikačnímu šumu.

### **3.4.3 Návrhy a doporučení**

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, volný vstup na bazén je málo využíván, proto by bylo dobré uvažovat o změně či zrušení. Zaměstnanci projevíli zájem o poukázky na sportovní aktivity a do fitness center. Taktéž jedním z přání byl příspěvek na kulturní akce.

Společnost Brose CZ má v plánu zavést poskytování poukazů, proto jim navrhuji zavedení poukazu Relax Pass od společnosti Sodexo Pass ČR a. s. Společnosti navrhuji zavedení těchto poukazů namísto volného vstupu na bazén. Poukazy rozšíří zaměstnancům možnost výběru sportovního využití a umožní jejich užití i např. v místě bydliště zaměstnanců. Volný vstup na bazén je pouze v Rožnově p. R., Frenštátě p. R. a Kopřivnici.

Poukazka Relax Pass byla vyhodnocena v dotazníkovém šetření jako nejvíce preferovaná. Její možnosti využití také odpovídají přáním zaměstnanců, které uvedli v odpovědích na otázku chybějících benefitů ve společnosti. Relax Pass je poukazka určena pro relaxaci, zdraví a sport, tzn. lze využít tuto poukázku např. na návštěvu fitness center nebo do divadla.

Při výběru společností poskytující poukázky byla zvolena právě společnost Sodexo Pass, protože v okolí sídla společnosti se nachází mnoho provozoven, kde se dají poukázky společnosti Sodexo využít (viz. příloha č. 3). Při vyhledání provozoven jsem vycházela z odpovědí na otázku č. 3, kde zaměstnanci měli uvést vzdálenost bydliště od sídla společnosti. Společnost Sodexo také nabízí vhodné poukázky, které jsou v souladu s potřebami zaměstnanců společnosti Brose CZ.



Výhodou využití společnosti Sodexo je, že stačí uzavřít pouze jednu smlouvu s touto společností. Pokud by si společnost Brose CZ zajišťovala poukazy vlastními zaměstnanci, tak by musela se všemi poskytovateli služeb uzavřít smlouvu zvlášť. Nabízí se také možnost velkého výběru mezi provozovny, kde se dají poukázky využít. Informace o provozovnách lze snadno získat přes internet. Po administrativní stránce je jednodušší způsob předání zaměstnanci vybraný typ poukázky narozdíl od toho, kdy by společnost musela vytvářet své vlastní typy poukazů. Poslední velkou výhodou využití společnosti Sodexo je menší pracnost s kontrolami faktur, tzn. pouze jedna faktura. V opačném případě by bylo mnoho faktur a tím i složité rozpočítávání na střediska.

Hlavní výhodou poukázky pro společnost je neplacení odvodů na sociální a zdravotní pojištění stejně jako daň z příjmu. Poukázka je tedy výhodnější než finanční odměna. Při poskytnutí finanční odměny ve výši 300 Kč dostane zaměstnanec pouze 207 Kč z této částky. V případě poskytnutí poukázky v hodnotě 300 Kč zaměstnanci se tato hodnota nezmění. Ukázka výpočtu finanční výhody je zobrazena v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4

#### Výhodnost použití poukázky pro zaměstnance

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Finanční odměna v Kč</b>	<b>Poukázka v Kč</b>
Hodnota odměny / poukázky	300	300
SP 6,5 %	20	0
ZP 4,5 %	14	0
SP 25 % zaměstnavatel	75	0
ZP 9 % zaměstnavatel	27	0
Základ daně z příjmů	402	0
Daň z příjmu 15 %	60	0
Čistý příjem	207	300

Zdroj: vlastní zpracování

Z dalších námětů co by zaměstnanci uvítali se objevil benefit ve formě sportovního dne pro ženy. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.7, sportovní den je ve formě fotbalového utkání, kterého se účastní pouze muži. Nelze říct, že by ženy nemohly hrát také fotbal, ale je to přece jen mužská záležitost. Společnosti tedy navrhuji, aby zřídila také sportovní den pro ženy. Může to být v podobě volejbalového utkání mezi ženami. Lze k tomu využít halu v Zubří, kde se konají fotbalová utkání zaměstnanců.

Mezi přáními zaměstnanců se také objevila jiná forma příspěvku na dopravu. Tento příspěvek je požadován ze dvou důvodů:

- 1) zaměstnanec bydlí mimo trasu, která je hrazena zaměstnavatelem, tzn. chtěl by příspěvek na dopravu, kterou si musí hradit sám
- 2) zaměstnanec jezdí do práce svým vlastním automobilem

Je potřeba konstatovat, že do sídla společnosti v Kopřivnici vedou pouze dvě příjezdové cesty. Obě cesty jsou pokryty autobusovou dopravou, kterou plně hradí zaměstnavatel. Nejspíš se bude jednat o zaměstnance, kteří si částečně hradí cestu sami, tzn. od místa bydliště do místa nástupu, kde pak už náklady hradí zaměstnavatel. Záleží na vedení firmy, jestli zohlední zaměstnanci do svých nabízených benefitů i příspěvek na dopravu, kterou si musí hradit sám, popř. jezdí do práce svým vlastním automobilem. Anebo zda uzná za dostatečnou kompenzaci to, že hradí veškeré náklady na dopravu z Rožnova p. R. a Nového Jičína do sídla společnosti a zpět. Podle mého názoru, je to dostačující benefit. Zaměstnancům je tato doprava zajištěna na všechny směny tam i zpět, včetně TH pracovníkům, kteří mají pružnou pracovní dobu, jezdí odpoledne 3 autobusy v hodinových intervalech.

K častějšímu výskytu chybějících benefitů v nabídce se objevily půjčky od zaměstnavatele. Zaměstnavatel může poskytovat bezúročné půjčky nebo půjčky s nižším úrokem, než poskytují banky. Pro zaměstnance je výhoda, že budou platit nižší, příp. žádné úroky. Od daně z příjmů je osvobozena půjčka na bytové účely do výše 100 000 Kč a u neúčelových půjček do výše 20 000 Kč.

Společnost poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod, proto je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni, které benefity mohou využívat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnanci jako druhý nejčastější způsob dozvídají o benefitech od kolegů.

Tento informační kanál může podávat zkreslené a nepřesné informace, a tím snižovat význam poskytovaných benefitů. Pro zvýšení informovanosti proto navrhuji, aby byla písemná informace adresně zaslána každému TH pracovníku, popřípadě i vedoucím pracovníkům (např. e-mailem), a to vždy při změně stávajícího benefitu, při nově zavedeném zaměstnaneckém benefitu nebo periodickým připomínáním existujících benefitů. Dále navrhuji, aby na nástěnce byl aktuální seznam benefitů, které mohou zaměstnanci využívat. Při komunikaci s respondenty jsem totiž zjistila, že někteří nevěděli, že daný benefit ve společnosti existuje. Seznam aktuálních benefitů může společnost také písemně předávat při přijímání nových zaměstnanců. Tato informace je doposud předávána pouze ústně a zaměstnanec ji může brzy zapomenout.

#### **Shrnutí návrhů a doporučení pro lepší přehlednost je následující:**

- zavedení poukazu Relax Pass
- zavedení sportovního dne pro ženy v podobě volejbalového utkání
- zavedení půjček od zaměstnavatele
- zlepšení informovanosti o benefitech pomocí e-mailu každému TH pracovníku, příp. i vedoucím pracovníkům a přidání aktuálního seznamu benefitů na nástěnku. Seznam benefitů také předávat při přijímání nových zaměstnancům

Považuji za dostatečný benefit hrazení veškerých nákladů zaměstnavatelem na autobusovou dopravu z Rožnova p. R. a Nového Jičína do sídla společnosti a zpět. Proto nenavrhuji zavedení ještě jiného příspěvku na dopravu.

## Závěr

Firmy se nacházejí v hospodářsky složitém období vzhledem k dopadům ekonomické krize. Zaměstnavatelé však musejí stále dbát na dobrou motivaci svých zaměstnanců. I když se často rozhodují, jestli ponechat všechny stávající benefity, nebo je v zájmu snížení nákladů částečně či zcela zrušit. V mnoha firmách došlo také k většímu počtu propuštění zaměstnanců, následkem čehož zaměstnanec musí někdy vykonávat práci za dva zaměstnance. Proto je důležité, aby se zaměstnavatel staral o potřeby a přání svých zaměstnanců, ti se cítili ve firmě spokojeni a vykonávali dobře a kvalitně svoji práci. Jednou z nejdůležitějších, ale zároveň také i nejtěžších manažerských dovedností, je plošná motivace všech zaměstnanců ve firmě. Při dobře nastoleném motivačním systému, včetně vhodně zvolených zaměstnaneckých benefitů, je možno vytvořit úspěšnou firmu a zaměstnávat spokojené zaměstnance.

Lidské zdroje tvoří pro firmu jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů, proto je potřeba zaměstnance odměňovat nejen ve formě mzdy, ale také i jinou formou, a to pomocí zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecké benefity nejenže uspokojují zaměstnance, ale také jsou výhodné pro zaměstnavatele z daňového hlediska.

Analýza současného stavu systému zaměstnaneckých benefitů byla provedena pomocí dotazníkové metody. Byly mi poskytnuty interní materiály, které mi sloužily jako podklad pro sestavení dotazníku. Spolupracovala jsem také s vedoucí personálního oddělení. Návratnost dotazníku byla poměrně vysoká (77,6 %), což lze považovat za dostačující pro přijetí výsledků z dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníkového šetření byly slovně popsány a pro lepší názornost byl k některým výsledkům přiřazen i graf.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti Brose CZ jsou s poskytovanými benefity spokojeni. Mohu konstatovat, že společnost má dobře nastolený systém v poskytování benefitů, protože většina zaměstnanců nepovažuje žádný benefit za zbytečný. Někteří zaměstnanci by uvítali rozšíření benefitů ve sportovní oblasti. Společnost uvažuje o přijetí poukazu pro zaměstnance, proto jsem navrhla přijetí poukázek Relax Pass od společnosti Sodexo Pass ČR a. s., které umožňují sportovní, kulturní i zdravotní využití. Z důvodu malého počtu využívání volného vstupu na bazén, jsem společnosti navrhla nahrazení tohoto benefitu za poukázku Relax Pass. Zaměstnanci mohou uplatnit tuto

poukázku v mnoha provozovnách, např. i v místě bydliště, zatímco volný vstup na bazén mohou uplatnit jen ve 3 městech stanovených společností.

Dále jsem společnosti navrhla zavedení sportovního dne pro ženy. Ten je uskutečňován pouze v podobě fotbalového utkání pro muže. Sportovní den pro ženy může být v podobě volejbalového utkání. Pro tyto potřeby lze využít halu v Zubří, kde se konají fotbalová utkání zaměstnaných mužů. Společnosti jsem také navrhla poskytování půjček pro zaměstnance.

Pro zlepšení informovanosti zaměstnanců o benefitech jsem společnosti doporučila, aby byla písemná informace adresně zaslána každému TH pracovníkovi, příp. vedoucímu pracovníkovi (např. e-mailem), a to vždy při změně stávajícího benefitu, při nově zavedeném benefitu nebo periodickým připomínáním existujících benefitů. Toto periodické připomínání se může konat jednou ročně. Dále jsem společnosti doporučila, aby na nástěnce byl umístěn aktuální seznam benefitů, které mohou zaměstnanci využívat. Zvýšením informovanosti o benefitech může společnost dosáhnout větší spokojenosti zaměstnanců, protože někteří zaměstnanci nevědí, jaké benefity společnost poskytuje. Příprava tohoto seznamu je spojena s minimálními náklady a přínos může být velký, a to v podobě zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Také jsem společnosti navrhla, aby seznam benefitů dostal každý zaměstnanec písemně při nástupu do společnosti. Doposud je tato informace předávána pouze ústně. Při nástupu musí zaměstnanec vnímat mnoho informací a může se stát, že informace o poskytujících benefitech brzy zapomene.

Zaměstnanci chtějí zavedení jiné formy příspěvku na dopravu do zaměstnání, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Tento požadavek však považuji za nadstandartní. Zaměstnavatel totiž hradí veškeré náklady na autobusovou dopravu z Rožnova p. R. a Nového Jičína do sídla společnosti a zpět. Proto jsem společnosti nenavrhla zavedení ještě jiného příspěvku na dopravu.

V úvodu své bakalářské práce jsem si stanovila za cíl zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců se stávajícími benefity, navrhnout případné vylepšení systému a výběr vhodné poukázky pro zaměstnance společnosti. Tento cíl jsem splnila. Výsledky mého průzkumu může společnost využít ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i k posílení celkové firemní kultury.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. CP Books Brno 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] HORVÁTOVÁ, Petra; ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Management Press Praha 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [6] NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [7] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009 – Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Linde Praha 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- [8] ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. Přel. V. Šafaříková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

## Internetové zdroje

- [9] Čtvrtina zaměstnavatelů nabízí volný výběr benefitů [online]. 27. 10. 2009 11:55 [cit. 2009-12-3]. Dostupné z: [http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/ctvrtina-zamestnavatele-nabizi-volny-vyber-benefitu/404774&id\\_seznam=11550](http://www.financninoviny.cz/tema/zpravy/ctvrtina-zamestnavatele-nabizi-volny-vyber-benefitu/404774&id_seznam=11550).
- [10] Druhy zaměstnaneckých výhod [online]. 2009 [cit. 2010-02-26]. Dostupný z: <http://www.asistentka.cz/node/544>.
- [11] HÁJEK, Martin. *Motivy a jejich hierarchie* [online]. 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z: [http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=274:motivy-hierarchie&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=274:motivy-hierarchie&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214).
- [12] HAVIGEROVÁ, Jana. *Motivace* [online]. 2007 [cit. 2010-02-26]. Dostupné z: [lide.uhk.cz/pdf/ucitel/petrija2/documents/EQUAL/2007\\_3\\_Motivace.ppt](http://lide.uhk.cz/pdf/ucitel/petrija2/documents/EQUAL/2007_3_Motivace.ppt).
- [13] KOPŘIVA Tomáš. *Motivace zaměstnanců v době útlumu* [online]. 9. 12. 2009 15:55 [cit. 2009-12-20]. Dostupný z: <http://modernizovani.ihned.cz/c1-39393000-motivace-zamestnancu-v-dobe-utlumu>.
- [14] KUČERA, Petr. *Proč hrozí stávka: O co jde ve sporu o zdanění benefitů* [online]. 2010 [cit. 2010-04-4]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=661862>.
- [15] *Nejlepší benefity v práci jsou peníze a volno navíc* [online]. 2007-2010, 5. 2. 2010 [cit. 2010-02-26]. Dostupný z: <http://www.nasepenize.cz/nejlepsi-benefity-v-praci-jsou-penize-a-volno-navic-6124>. ISSN 1802-4556.
- [16] NĚMCOVÁ, Veronika. *Nižší zdanění benefitů bude. Poslanci přehlasovali Klausovo veto* [online]. 13. 4. 2010 16:02 [cit. 2010-04-17]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/nizsi-zdaneni-benefitu-bude-poslanci-prehlasovali-klausovo-veto-phh-/ekonomika.asp?c=A100413\\_160236\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/nizsi-zdaneni-benefitu-bude-poslanci-prehlasovali-klausovo-veto-phh-/ekonomika.asp?c=A100413_160236_ekonomika_vem).

- [17] *Penzijní připojištění – Žijte, my se postaráme o budoucnost 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/penzijni-pripojisteni/penzijni-pripojisteni.asp>.
- [18] RUML, Michal. *Když peníze nejsou všechno* [online]. 2008 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/>.
- [19] VITUJOVÁ, Pavla. *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. 2007 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>.
- [20] VLKOVÁ, Jitka. *Stávka přehledně: Opravdu hrozí, že skončí stravenky a další benefity?* [online]. 2. 3. 2010 2:59 [cit. 2010-04-4]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/stavka-prehledne-opravdu-hrozi-ze-skonci-stravenky-a-dalsi-benefity-1g6-/ekonomika.asp?c=A100301\\_203802\\_ekonomika\\_vel](http://ekonomika.idnes.cz/stavka-prehledne-opravdu-hrozi-ze-skonci-stravenky-a-dalsi-benefity-1g6-/ekonomika.asp?c=A100301_203802_ekonomika_vel).
- [21] VOKURKOVÁ, Iva. *V benefitech zaměstnanců tápe i daňová správa* [online]. 10. 3. 2010 9:30 [cit. 2010-04-4]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/v-benefitech-zamestnancu-tape-i-danova-sprava\\_161495.html](http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/v-benefitech-zamestnancu-tape-i-danova-sprava_161495.html).

### **Ostatní zdroje**

- [22] Interní informační materiály společnosti Brose CZ spol. s r. o., Kopřivnice 2009. Prezentace společnosti Brose CZ spol. s r. o.



## Seznam zkratek

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
€	něna euro
GfK Czech	výzkumná společnost působící v České republice
ISO	International Organization for Standardization
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TH	technicko-hospodářský
tj.	také jinak
tzn.	to znamená
USA	United States of America (Spojené státy americké)
ZP	Zákoník práce

## Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek č. 1	Proces motivace	11
Obrázek č. 2	Maslowa hierarchie potřeb	16
Obrázek č. 3	Systém „bufetu“	28
Obrázek č. 4	Systém „jádra“	28
Obrázek č. 5	Systém „bloků“	29
Obrázek č. 6	Polohovadla sedadel	40
Obrázek č. 7	Uzamykací systémy	40
Obrázek č. 8	Zvedače oken	41
Graf č. 1	Věková kategorie zaměstnanců v %	50
Graf č. 2	Délka pracovní doby zaměstnanců v %	51
Graf č. 3	Nejčastěji využívané benefity v %	52
Graf č. 4	Druhy poukazů v %	54
Tabulka č. 1	Dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů	18
Tabulka č. 2	Srovnání pracovního volna ve společnosti a zákonem stanovené doby	45
Tabulka č. 3	Finanční příspěvek na penzijní připojištění	48
Tabulka č. 4	Výhodnost poukázek pro zaměstnance	58

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

.....  
Pavla Velčovská

Adresa trvalého pobytu studenta:

Hutisko – Solanec 210

756 62 Hutisko - Solanec

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Orientační přehled poskytovaných benefitů 2010
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Seznam provozoven v okolí společnosti přijímající poukazy Relax Pass

